

CORE-Rapport

26 november 1999

Kompetensväxling

- från kampanj till process

Ola Bergström

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	3
Anpassningsåtgärder.....	4
Kampanj till process?.....	6
2. ETT FÖRETAG I FÖRÄNDRING	8
En ny strategi.....	8
En förändrad elmarknad.....	10
Strukturella förändringar.....	12
Diskussion: en konkurrenskraftig energiproducent.....	15
3. EN KEDJA AV KAMPANJER.....	17
REKA – ett avvecklingsprogram.....	17
Pensionsprogram.....	22
Låg personalomsättning.....	23
KompetensCenter.....	25
Diskussion: Styrproblem och träffsäkerhet.....	27
4. KOMPETENSVÄXLING	29
Projektets organisering.....	30
Projektets aktörer.....	33
Diskussion: från kampanj till process.....	37
5. SLUTSATS.....	38

1. Inledning

Vattenfalls historia

Under Drygt 100 år har Sverige successivt byggt upp ett integrerat system för produktion och distribution av el. Vattenfall har under större delen av denna tid spelat en stor och viktig roll i utvecklingen. 1909 bildades föregångaren till dagens moderna Vattenfall, Kungliga Vattenfallsstyrelsen. Uppdraget från Sveriges Riksdag var klart, Vattenfall skulle bygga ut kraftproduktion så att industrin skulle kunna utvecklas och därmed ge människor möjlighet till ett mer bekvämt och drägligt liv.

De många och stora vattendragen utgjorde grunden för Sveriges elektrifiering ända in på sextioalet då istället nyuppförd kraftproduktion baserades på fossila bränslen. Därefter har den helt dominerande volymen tillkommande kraft byggts i form av kärnkraft. Idag används den kvarvarande fossilbaserade kraftproduktionen i första hand som reservkraft.

Vattenfall har under de gångna åren genomgått stora förändringar. Sedan 1992 är Vattenfall ombildat från statligt verk till aktiebolag och bolaget möter nu på bred front utmaningar som ligger i att klara kunders krav och önskemål på en fri elmarknad.

Källa: Vattenfalls hemsida

Liksom andra statligt ägda företag har Vattenfall en historia som är starkt integrerad med det svenska samhällets utveckling. Vattenfall har däremot en särpräglad position i det att verksamheten på sätt och vis har varit en förutsättning för industrialisering och utveckling av det svenska samhället. En vanlig uppfattning bland de anställda är att det som skiljer Vattenfall från andra företag är dess historiska bakgrund. Nu är Vattenfall däremot i stark förändring och är på väg att anpassa sig till att verka under högre grad av konkurrens och fria marknadsvillkor.

Historiskt har företag genomfört strukturförändringar av den här karaktären genom att initiera storskaliga kampanjer och åtgärdsprogram för att anpassa arbetskraften (både i kvantitet och kvalitet) till vad som definieras som verksamhetens behov. Åtgärderna kan däremot ha lite olika karaktär. Å ena sidan genom åtgärder som syftar till att **stimulera intern rörlighet** t ex internutbildning, internrekrytering, organisationsförändringar och samarbets-/utvecklingsprojekt. Å andra sidan genom åtgärder som **stimulera extern rörlighet**, dvs. avveckling av personer som inte har gångbar kompetens (övertaliga) och nyrekrytering av personer som har den kompetens som saknas¹. I praktiken tillämpas ofta en kombination av dessa åtgärder samtidigt i någon form av kampanj eller åtgärdsprogram. Dessutom innebär det inte sällan att flera kampanjer läggs på varandra i följd. Företag som står inför strukturella problem av den här karaktären arbetar ofta med olika former av kampanjartade anpassningsåtgärder, som skall startas, drivas, avslutas och utvärderas.

Strukturförändringar innebär ofta uppstart av olika kampanjer som syftar till att anpassa personalen till det som beskrivs som verksamhetens behov. Vid Vattenfall har de senaste åren ett flertal sådana åtgärder igångsatts och avslutats: personalavvecklings-

¹ Jag avser här endast avveckling som innebär anpassning av personalstyrkan i förhållande till verksamhetens behov. Inte avveckling av personal i samband med nedläggning av hela verksamheter. Den problematik som uppstår i samband med nedläggningar är något annorlunda till sin karaktär. Det är i dessa sammanhang poänglöst att tala om extern rörlighet eftersom verksamheten läggs ned. Däremot kan frågeställningen vara beroende av på vilken nivå problematiken förekommer. I en koncern med någorlunda likartade verksamheter kan en nedläggning av en enhet föranleda en förflyttning av personal till andra delar av koncernen. Det kan då betraktas som en form av intern rörlighet på koncernnivå.

program, pensionserbjudanden och kompetensutveckling. Den senaste i raden av sådana program kallas *projekt kompetensväxling*. Projektets syfte är att "offensivt bidra till koncernens framtida kompetensbehov genom utveckling av befintlig personal". Koncernen har behov av att möjliggöra förändringar för cirka 1000 anställda. Projektet genomförs under 1998 - 1999 och ingår som en del i företagets miljardprogram, vilket är ett omstruktureringsprogram som omfattar hela koncernen. Kompetensväxling innebär att stimulera intern rörlighet av personal från affärsområden där man har överskotts kompetens till områden där man kan identifiera bristkompetens, t ex försäljning, projektledning och marknadsföring. Oavsett vilka skäl och avsikter företaget har med dessa kampanjer, kan de ses som ett sätt att anpassa företaget till den nya fria elmarknaden. Kort sagt, dessa åtgärder är tillfällen, då omvandlingen från monopolföretag till konkurrensutsatt energiföretag omsätts i praktiken. Hur detta går till och vad det får för effekter är temat för den här rapporten.

Anpassningsåtgärder

Även om anpassningsåtgärder såsom personalutveckling och kompetensutveckling är ett välkänt fenomen finns det ändå aspekter som gör att det idag får en något annorlunda karaktär. Ett antal tendenser och nya företeelser kan urskiljas.

(1) För det första förekommer det i samband med anpassningsåtgärder en *förändrad roll- och ansvarsfördelning*. Det finns inte längre samma grundtrygghet i form av möjligheter att få statligt stöd i samband med uppsägningar. I och med Sveriges medlemskap i EU har statsmakten inte längre möjlighet att subventionera enskilda näringsgrenar eller företag när de drabbas av minskad lönsamhet. Ansvar för att ta hand om de anställda övergår således i större utsträckning till varje enskild arbetsgivare. Detta har också föranlett EU-kommissionen att diskutera vilka krav som skall ställas på arbetsgivare för att både uppmuntra och tvinga dem att ta sitt ansvar att förbereda deras anställda för framtida förändringar genom utbildning och kompetensutveckling (European High Commission, 1998).

(2) För det andra förekommer *nya tekniska system, sociala tekniker och finansieringsformer* som bland annat innebär en individualisering av anpassningsproblematiken. De nya tekniska system omfattar bl. a IT-verktyg för individuellt styrd utbildning (via digital TV och eller intranät) nya integrerade personaladministrativa system där individen själv blir sin egen utbildningsplanerare, och löneadministratör. Det förekommer också ett flertal nya former av sociala tekniker, t ex professionell yrkesrådgivning, jobbsökarkurser, och pedagogiska processer i vilken företagsledningen för en dialog med de anställda om framtidens utveckling både inom företaget och på arbetsmarknaden. Vidare etableras nya former för finansiering, t ex kompetensförsäkringar där den enskilda individen avsätter

en del av sin lön för att vid ett senare tillfälle kunna utnyttja en längre tid till utbildning som syftar till utveckling i arbetslivet.²

(3) För det tredje förekommer en utbredd användning av fallskärmar eller så kallade "golden handshakes" (Laakso-Manninen, 1998:149). Avgångsvederlag, som tidigare var avsett enbart för högre chefer har nu kommit att omfatta en större skara av anställda. Även om beloppen inte är i närheten av de som gäller för koncernledningar och VD poster finns det ändå en tendens till att det bildas en norm av ett till två års avgångsvederlag i samband med avveckling. Den anställde får under den tid han/hon söker arbete möjlighet att erhålla lön för att underlätta och minimera den tid som individen står utan arbete. Lönen utgår under förutsättning att individen deltar i outplacement aktiviteter, jobbsökarkurser eller andra utvecklingsaktiviteter.

(4) För det fjärde kan vi också notera att företag utvecklar samarbete i nätverksform för att bättre klara av sin anpassning. Man prövar att låna ut arbetskraft till andra företag i närheten, samarbeta med personaluthyrningsföretag, outplacement konsulter och offentliga myndigheter. Det skapas därmed en marknad för konsulter som medverkar som rådgivare i samband med anpassningsprogram eller är med och tar ansvar för hela eller delar av anpassningsarbetet. Detta aktualiserar frågeställningar kring arbetsgivarens ansvar och möjligheterna att kontinuerligt lösa de aktuella problemen.

(5) För det femte förefaller *anpassningsproblematiken vara ett kontinuerligt problem för flera företag*, vilket är en situation som inte varit lika tydlig tidigare. Detta har också föranlett nya arbetsformer för företagens personalavdelningar, vars effekter och konsekvenser är svåröverskådliga och svärgenomträngliga. Å ena sidan ökas populariteten i vad som kallas Human Resource Management (HRM), dvs. att företagen anammar en personalledningsfilosofi som baseras på decentraliserat personalansvar, och riktar uppmärksamhet på hur individens flöde genom organisationen hanteras. Arbetet liknas med en process som, liksom andra processer i organisationen, skall effektiviseras och integreras med företagets strategiska inriktning (Legge, 1995). Å andra sidan visar fler och fler rapporter en ökning av antalet tillfälligt anställda (SOU 1996:34), ökade stressnivåer bland

² De individualiserande teknikerna för anpassning av arbetskraften kan tänkas få flera konsekvenser. Å ena sidan kan man hävda att det innebär att den enskilda individen förutsätts ta ökat ansvarstagande för sin egen utveckling och att hans/hennes intressen tas till vara på ett bättre sätt. Genom tillämpning av olika former av utvecklingssamtal, gruppövningar och individuella utbildningsprogram skapas utrymme för att den enskilda individens intressen tillgodoses. Det skapar större möjlighet för honom eller henne att få en ny anställning, som passar in i hans/hennes livssituation. Å andra sidan kan individualisering av anpassningsproblematiken innebära att möjligheter att påverka verksamheten minskas, att individens röst tystas ned och att kollektiva åtgärder motverkas. I vissa företag har man t ex låtit den enskilda individen göra ett val om han eller hon skall vara kvar i verksamheten eller inte. På så sätt skapas en form av konstruerad val situation där hon åtminstone har en möjlighet att uppleva att hon får uttrycka sina åsikter om vad som är i hennes eget intresse. Detta innebär inte nödvändigtvis att hennes röst leder till någon form av förändring av verksamheten, utan genom att individen får utlopp för sina intressen och behåller dem för sig själv. Det kan innebära att verksamheten inte måste genomföra ständiga och kostsamma organisationsförändringar för att luckra upp och få de anställda att acceptera förändringar som står i motsatsförhållande till deras långsiktiga intressen. Nedtystande kan således innebära att verksamheten konserveras och stabiliseras till det som redan existerar, dvs. utan återanpassning av verksamheten.

kvarvarande anställda, utslagning av arbetskraft och ökad arbetslöshet. Samtidigt riskerar dessa effekter slå olika på olika grupper i samhället.³ Det finns således flera aspekter som gör det relevant att utveckla mer förståelse för problematiken kring anpassning av personalen i företag och förvaltning i samband med omfattande strukturförändringar.

Kampanj till process?

Hur stämmer denna bild av anpassningsåtgärder in på Vattenfalls kompetensväxlingsprogram? Vid Vattenfall är ansträngningarna för att anpassa personalen till verksamhetens förändrade behov mycket omfattande. Både arbetsgivare och arbetstagarorganisationer är av uppfattningen att det är en fördel för både individen och företaget att sköta omställningen av kompetensbehov genom intern rörlighet utan att behöva säga upp någon. Det är ett sätt för företaget att ta ansvar för sina anställda och inte riskera att minska möjligheten att anställa behövlig arbetskraft i framtiden för att klara den generationsväxling som är förestående. De anställda erbjuds därför möjligheten att genomgå kurser och utbildningar för att skaffa sig ett annat jobb inom eller utanför Vattenfall. Kort sagt, för företagsledningen är en anpassning av arbetskraften en förutsättning för att kunna klara av att verka under de nya förutsättningarna på elmarknaden.

Men effekterna av anpassningsåtgärder är däremot inte så självklara och entydiga som det ofta görs gällande. (1) För det första är det inte alltid kampanjerna får de effekter som avses. Det är t ex inte alltid avvecklingsprogram leder till att "rätt" personer stannar kvar. De personer som stannar kvar kanske upplever den nya arbetssituationen som stressande eftersom de inte har kompetens att utföra de nya arbetsuppgifterna. Dessutom är det inte sällan att de personer man helst vill ha kvar drar fördel av generösa avgångsvederlag och lämnar företaget. Kampanjen kan således innebära att företagets konkurrenskraft i framtiden minskar. (2) För det andra är *kampanjer svåra att organisera*. Det är svårt att få kontinuitet i arbetet och inför varje kampanj måste nya medarbetare rekryteras, utbildas och tränas i att arbeta med själva kampanjen, vilket i sin tur begränsar åtgärdernas effektivitet. Det är inte heller lätt att säkerställa att samma principer tillämpas i alla enheter. Samtidigt som det är svårt att bedöma effekterna av de åtgärder som utförts.

³ En viktig demarkationslinje går mellan högutbildade och lågutbildade. Lågutbildade har ofta svårare att finna alternativ anställning på arbetsmarknaden. De har tillskillnad från den som är högutbildad, inte möjlighet att ta ett anställningserbjudande som kräver lägre kvalifikationer. Därmed minskar urvalet av anställningsalternativ. En annan gräns går mellan yngre och äldre. Åldern har i flera undersökningar befunnits vara den viktigaste faktorn för möjligheten att erhålla ny sysselsättning efter nedläggningar och personalinskränkningar (Löfström, 1983). Äldre personer har oftast varken tid eller intresse av att byta inriktning på sin karriär. Å andra sidan har ungdomar ofta svårare att överhuvudtaget få ett första jobb. Ytterligare en åtskillnad är mellan innevånare i olika regioner. Människor i storstäder har ofta lättare att få ersättningsjobb än de som bor på landsbygden. Det finns också skillnader mellan vilken typ av verksamhet man har varit anställd inom. Det är lättare för personer som varit anställda i privat sektor än dem som varit anställda inom det offentliga (pga. av allmänna neddragningar i offentlig sektor är det svårare att finna alternativa arbetstillfällen i samma område). Dessutom förekommer skillnader mellan män och kvinnor. För den som kan kategoriseras till en eller flera av dessa grupper är således konsekvenserna av anpassningsinsatser mycket kännbara.

Återkopplingen och lärandet mellan kampanjer är svår att organisera och den information och de erfarenheter som finns är ofta svår att ta tillvara, inte minst eftersom det inte alltid är samma personer som arbetar med kampanjerna. (3) För det tredje finns det en risk att kampanjerna endast blir en form av *kortsiktiga brandkärsutryckningar* som inte bidrar till att lösa problemen på lång sikt. Snabba utryckningar och krisåtgärder bidrar eventuellt till att skapa oro och misstänksamhet, vilket snarare motverkar det som åtgärderna var utsatta att åstadkomma, nämligen utveckling, engagemang och framåtanda. Dessutom kan ett kontinuerligt kampanjerande leda till en slags avvaktande inställning, där medarbetare inte vidtager åtgärder förrän särskilda resurser och stöd blir tillgängliga, dvs kampanjer skapar förväntningar om ytterligare kampanjer.

Det finns således flera problem förknippat med att lösa anpassningsproblem genom kampanjartade åtgärder. Den stora utmaningen förefaller vara hur man skall kunna finna ett arbetssätt där man kan anpassa personalen till framtida arbetsuppgifter utan att behöva använda sig av kampanjer? Men hur skall man hitta ett sådant arbetssätt? Samtidigt finns det anledning att inte helt släppa tanken på kampanjer. Kampanjer kommer rimligen inte att försvinna, eftersom abrupta teknikskiften eller snabba strukturförändringar kan skapa oförutsedda behov av stegvisa anpassningsåtgärder även i framtiden. Dessutom är företaget till stor del beroende av politiska beslut, vilket ofta innebär anpassning efter förändringar i opinionen snarare än konjunkturen. Men kampanjer har också vissa fördelar, t ex möjlighet att samordna aktiviteter över geografiska områden, oberoende av enhetsindelningar, massmedial uppmärksamhet och kan underlätta lösningar, där samarbete mellan olika företag och offentliga organ är önskvärda. Frågor kring anpassningsåtgärder i samband med strukturomvandlingar har således inte några enkla, på förhand givna, svar. Med andra ord, den viktiga frågan är inte om kampanjer får de effekter de är avsedda att få, utan vilka erfarenheter kampanjerna ger upphov till för dem som arbetar med dem och som utsätts för dess tillämpning?

Vilka effekter får då Vattenfalls anpassningskampanjer egentligen? Beroende av utifrån vilket perspektiv man ser kan konsekvenserna framstå som relativt olika. Å ena sidan, med utgångspunkt från företagsledningens perspektiv kan Vattenfalls kampanjer ses som ett exempel på ett nödvändigt medel för att anpassa verksamheten till omvärldens krav. Å andra sidan, om man förhåller sig lite mer skeptisk, kan man skymta att kampanjerna inte alltid går så friktionsfritt och problemfritt som det ofta framstår. Kampanjer leder ofta till stora ansträngningar för de anställda som inte deltar i aktiviteterna både vad det gäller arbetsbelastning och upplevelse av stress och osäkerhet. För dem som tvingas gå ut ur företaget kan det leda till arbetslöshet och utslagning eller en möjlighet att få en ny start på sin karriär och möjlighet att realisera sina drömmar. För att kunna avgöra vad som är de långsiktiga effekterna av företagets anpassningsåtgärder krävs en mer ingående analys och uppföljning av de anställdas upplevelser och utveckling av åtgärder och kampanjer över tiden.

Syftet med föreliggande rapport är att ge en övergripande beskrivning av Vattenfall. I rapporten belyser jag något om förändringarna av företagets verksamhet, struktur och sätt att bearbeta marknaden. Därutöver beskrivs och analyseras hur företagets arbete med anpassningsåtgärder utvecklats över tiden. Dessutom görs en övergripande beskrivning av kompetensväxlingsprojektet och de personer som deltar i projektet. Den här rapporten fokuserar således på följande frågor: Vad är det som styr företagets anpassningsbehov? I vilken utsträckning har de olika kampanjerna konsekvenser för de anställdas arbetssituation? Framförallt, i vilken utsträckning och på vilket sätt är företagets åtgärder förknippade med omvandlingen av företagets affärsstrategi? Rapporten inleds med en analys och beskrivning av Vattenfalls övergripande affärsstrategi, position på marknaden och utbud av tjänster och produkter. Sedan beskrivs några av de anpassningsåtgärder som företaget initierat de senaste åren. Till sist beskrivs och diskuteras den senaste i raden av kampanjer: kompetensväxling.

2. Ett företag i förändring

Vattenfall är ett exempel på ett statligt ägt företag. Det innebär att ägaren (staten), till skillnad från vad som var fallet tidigare, önskar att verksamhet skall bedrivas på affärs-mässiga grunder med krav på lönsamhet.

Vattenfalls roll

I riksdagens beslut i juni om en uthållig energiförsörjning understryks att Vattenfalls huvud-uppgift såsom hittills är att på ett effektivt sätt producera och leverera el till sina kunder. Vattenfalls verksamhet ska grundas på affärsmässighet, samtidigt som företaget uppfyller marknadsmässiga avkastningskrav och lämnar utdelning till ägaren.” [utdrag från Vattenfalls hemsida]

Följande avsnitt analyserar hur Vattenfall beskriver sin omvärld, hur de beskriver företagets strategi och utveckling på marknaden, samt hur de beskriver hur de tänker agera mot sina kunder.

En ny strategi

Företagets representanter framhäver företaget som en integrerad del av det svenska samhället. Den nära kopplingen till uppbyggnaden av det svenska välfärdssamhället förklarar företagets nuvarande situation samtidigt som det visar på de begränsade möjligheterna till förändringar och det ansvar företaget har för både sina kunder och sina anställda⁴. Men

⁴ Jakobsson (1996) menar att vattenkraftsutbyggnaden drevs av att göra människorna oberoende av årstidernas växlingar, att kontrollera naturen för att göra människan fri. Denna drivkraft har genomsyrat sättet att organisera hela verksamheten. Stabilitet och förutsägbarhet har varit nyckelord. Det innebär inte bara att kontrollera naturen, utan också att medverka till etablerandet av ett ramverk av institutionella förhållanden (Vattendomstolen, Vattenlagen, omvandling av strandägarrätten och samarbetsavtal mellan lokala kraftindustrier och myndigheter) som gjorde det möjligt att utveckla en stabil organisation, vars syfte var att ligga till grund för samhällets framåtskridande. Försörjningen av elektricitet var viktigt för att skapa arbete, ljus och värme i folkhemmet, en förutsättning för ökad välfärd. Med detta kom behovet av massproduktion och utbredning över hela landet. Ironiskt nog står kraftverksindustrin nu inför andra förutsättningar. Människan har frigjort sig från beroendet till naturen, men strukturen som byggts

samtidigt som övriga delar av det svenska samhället förändras så förändras även Vattenfall. Den nuvarande situationen är en följd av avregleringen av elmarknaden i början av 1990-talet. Denna resulterade i en omfattande strategisk omorientering av företaget, som innebar att Vattenfall skulle verka på marknadsmässiga grunder i internationell konkurrens.

Vattenfalls affärsidé är att "utveckla kundernas konkurrenskraft, miljö- och livskvalitet genom en unik kombination av effektiva energilösningar och service i världsklass". Den nya visionen innebär att företaget skall vara ett ledande europeiskt energiföretag och en global energipartner. Visionen formuleras i en mer konkret strategisk inriktning, där man framförallt betonar den internationella expansionen:

Strategisk inriktning

På den nordiska hemmamarknaden ska Vattenfall:

- skapa en ledande position inom krafthandel
- öka satsningen på produktutveckling
- expandera inom värmeområdet

I Europa utanför Norden ska Vattenfall:

- stärka positionen som säljare av energilösningar till industrikunder
- förvärva elnät och försäljningskoncessioner
- driva och utveckla värmeverksamhet
- samarbeta med andra aktörer, bland annat för att skapa lokal anknytning

På tillväxtmarknader utanför Europa ska Vattenfall:

- driva elförsörjningsprojekt i bland annat i Sydostasien och Sydamerika.

Text 2: Vattenfalls strategiska inriktning

Källa: [Årsredovisning, 1997:3]

Vattenfalls strategiska inriktning innebär således en tydlig internationalisering av företagets verksamhet. Den tidigare fokuseringen till den svenska marknaden har övergivits. Istället försöker man utnyttja sin starka position på hemmamarknaden för att gå ut på nya marknader. Dessutom innebär den strategiska inriktningen en satsning på utveckling av nya produkter och tjänster, t ex värmeförsörjning eller energikonsulttjänster. Vattenfalls nya inriktning kan således betraktas som en mycket offensiv respons till de nya förutsättningar som råder på energimarknaden. Vattenfall definierar följande målsättningar för sin verksamhet:

- Nöjda kunder
- Kompetensanpassning, gott ledarskap och nöjda medarbetare
- Att vara miljöledande
- Att stärka varumärket
- Långsiktig FoU för nya hållbara energilösningar

Text 3: Vattenfalls målsättningar

Källa: [Årsredovisning, 1997:3]

Vattenfall vänder sig till både företag och privathushåll. Företaget producerar och levererar drygt 20 procent av den el som används i Norden och har 900 000 kunder bland hushåll, industrier och företag i Sverige, Finland och Norge. Den nya konkurrensituationen innebär att man måste vara tydligare med vad företaget har att erbjuda. Det

upp under det senaste seklet har blivit till en belastning. Nu måste istället kraftbolagen anpassa sig till marknadens växlingar som inte kan kontrolleras på samma sätt.

innebär bland annat att skapa produkter och tjänster som urskiljer företaget från konkurrenterna.

Över två miljoner hushåll och företag får sin el från Vattenfall, antingen direkt eller genom de el- och energiföretag som säljer Vattenfalls el. Styrkan hos Vattenfall är helhetslösningar, baserade på företagets samlade energitillgångar och kompetens. 90 procent av den el som säljs är så kallad produktionsmix, blandad el från Vattenfalls produktionssystem. Dessutom erbjuder Vattenfall ett antal avtalspaket som är speciellt anpassade för företag, samt miljömärkt och miljödeklarerad el. [Årsredovisning, 1997]

Den viktigaste målgruppen för Vattenfall är företagskunder. De utgör den mest lönsamma gruppen och där har man också största fördelen av sin storlek och sitt breda utbud av energitjänster. Målet är att kunna etablera ett långsiktigt partnerskap med kunden.

En förändrad elmarknad

Vattenfalls del i affärsöverenskommelsen är att bidra med sin kompetens att skapa energilösningar och att integrera kundföretagens energisystem. Som en följd av detta erbjuder företaget ett antal tjänster, som kan köpas var för sig eller som ett paket. Det innebär bland annat nya energibaserade produkter; t ex ökad satsning på värmeförserjning, användning av nya energislag, som t ex naturgas och biogas eller utveckling av konsulttjänster inom energiområdet.

En förutsättning för att klara den varierade efterfrågan av el och hålla hög leveranssäkerhet är att ha en mix av olika kraftslag som kompletterar varandra. Vattenfalls produktionssystem är uppbyggt kring vattenkraft och kärnkraft, som vardera står för ungefär hälften av elproduktionen. De två produktionsslagen, som balanserar och kompletterar varandra väl, skapar basen i systemet. Vattenkraften används även som reglerkraft, eftersom produktionen snabbt kan ökas eller minskas genom att reglera vattentappningen ur magasinen. Merparten av Vattenfalls elförsäljning avser en mix av dessa kraftslag, men den som så önskar kan köpa produktionsspecificerad el i form av vattenkraft, kärnkraft eller vindkraft.

Källa: [Vattenfalls Hemsida]

Det nya sättet att arbeta innebär att Vattenfall har möjlighet att på ett bättre sätt ta hänsyn till kundernas situation och utveckla energilösningar som passar in i deras egna preferenser och förutsättningar, t ex om kunderna vill kunna välja hur elen har producerats. Dessutom, innebär de nya förutsättningarna att Vattenfall vill medverka till att utveckla nya miljövänliga energikällor.

Vattenfall satsar stora resurser på att utveckla de förnyelsebara energikällorna vindkraft, biobränsle- och solenergi. Även om Vattenfall är en av Sveriges största bioenergiaktörer och landets största producent av vindbaserad el svarar de här kraftkällorna fortfarande för en begränsad andel i elproduktionssystemet.

Källa: [Vattenfalls Hemsida]

Utvecklingen av det nya affärskonceptet innebär således en avsevärd förändring från företagets tidigare verksamhet, då kunderna snarast sågs som "belastning" och arbetet var mest inriktat mot att hålla så hög servicegrad och tillgänglighet som möjligt.

Poängen med den nya inriktningen anses vara att kunna konkurrera med andra kraftföretag, som är mer specialiserade och enbart erbjuder energitjänster på ett eller två av de områden som Vattenfall agerar inom. Konkurrenterna är ofta specialiserade i enbart en del av produktionskedjan [produktion eller distribution], använder vissa energislag, eller enbart verkar på vissa lokala marknader. Vattenfall kan således erbjuda ett mer

heltäckande paket av tjänster, som dessutom har en, om inte global men i alla fall, internationell täckning.

Även om företagets frihet att agera på egen hand har ökat är man fortfarande till stor del beroende av politiska prioriteringar. Användningen av olika typer av energislag, som t ex kärnkraft, gör verksamheten beroende av politiska beslut. Internationaliseringen förutsätter också politiska överenskommelser för att en gemensam avreglerad energimarknad i Europa skall fungera. Marknaden är till exempel till stor del beroende av harmonisering av energiskatter och avgifter i de olika Europeiska länderna. Företaget verkar därför aktivt för att påverka politiker och andra beslutsfattare. I t ex årsredovisningen varnar ledningen för konsekvenserna av olika regler i olika länder.

“Det behövs enhetliga regelsystem. Skatter och avgifter bör så långt som möjligt harmoniseras. Fiskala skatter bör därför tas ut i konsumtionsledet. Annars kan man i ytterlighetsfallet få en situation där exempelvis en hög norsk vattenkraftskatt under delar av året skulle göra norsk vattenkraft olönsam i förhållande till dansk kolkraft. I det läget skulle ett svenskt energiföretag, när det köper kraft på den svensk-norska elbörsen NordPool, kunna komma att köpa dansk kondenskraft fastän det finns ledig kapacitet i det norska vattenkraftssystemet. Naturligtvis ger en felaktig svensk energiskattepolitik likartade oönskade miljökonsekvenser.” [Årsredovisning, 1997:7]

Företaget är således fortfarande känsliga för politiska beslut och svängningar i opinionen.

Sammanfattningsvis framhävs tre olika förutsättningar för att Vattenfall skall lyckas på den nya elmarknaden. För det första att man expanderar på marknader utanför Sverige. För det andra att man utvecklar nya tjänster och produkter och, för det tredje, att företaget satsar på andra förnyelsebara energikällor som är okontroversiella ur ett politiskt perspektiv.

En konsekvens av Vattenfalls offensiva satsning är att företaget skapar utrymme för nya arbetsuppgifter för personal som man annars hade tvingats säga upp som en följd av de rationaliseringar som krävs i samband med omställningen från monopol till en situation av ökad konkurrens. Den nya strategin innebär att företaget utökar och expanderar sin verksamhet från en position där man redan är dominerande på hemmamarknaden. Vattenfall är stort i förhållande till de nordiska konkurrenterna.⁵ Alternativet hade varit att acceptera en mindre omfattande verksamhet, som en följd av den ökade konkurrensen. En expansion till nya marknader och utveckling av nya tjänster är således det enda sättet att bibehålla nuvarande kapacitet och storlek. Trots det har företaget definierat ett överskott av cirka 500 personer, samtidigt som motsvarande antal saknas inom andra delar av företaget. Med en viss uppgivenhet beskriver representanter för företaget svårigheterna med att ställa om verksamheten i enlighet med den offensiva expansionsplanen samtidigt som verksamheten går med vinst.

“Vattenfall har haft en produkt och nu går vi in i en helt andra affärsmöjligheter och vi kan inte leva på elen som enda produkt. Det kan vi säkert göra några år till. Det är kanske lättare att åstadkomma stora dramatiska förändringar när vi har förluster på företaget. Vi har

⁵ Vattenfallkoncernens andel av elförsäljning i Norden var ca 22 procent under 1997, vilket är nästan dubbelt så mycket som närmaste konkurrent Imatran Voima från Finland (12 %).

fortfarande vinst i företaget, men vinsten sjunker och det är väl också svårt att förklara för vår personal, att vi måste göra förändringar när vi fortfarande har en vinst på 3 miljarder. Det gäller att svänga innan det är för sent på nått sätt.” [Representant 5]

Anpassningen av personalen med avseende på både kvantitet och kvalitet är därför av stor betydelse. Den nya inriktningen kräver nya kompetenser samtidigt som gamla kunskaper och erfarenheter inte är gångbara längre. Vad som är rätt nivå är däremot svårt att säga. Det gäller att balansera personalens kompetens med den nya uppgiften. Företaget framhäver att man har möjlighet att expandera genom internationalisering och produktutveckling, men att begränsningen är utbudet på kompetens och initiativ bland de anställda.

Expansionen av verksamheten till utländska marknader och utveckling av nya produkter och tjänster kan också ses som en nödvändighet för företaget för att undvika smärtsamma neddragningar och uppsägningar. Dessutom vill säkerligen ledningen hellre kunna säga att man har gjort allt som står i deras makt, innan man blir tvungen att ta till uppsägningar. Genom att expandera verksamheten utanför Sveriges gränser och satsa på produktutveckling och ökad service kan företaget överföra personal från andra verksamhetsområden som måste rationaliseras på grund av effektivitetskrav och hotas av nedläggning. Expansionen av verksamheten kan således ses som ett försök att undvika alltför negativa konsekvenser av den avreglerade energimarknaden.

Strukturella förändringar⁶

Vattenfall har genomfört en omfattande strukturell förändring av försäljningsorganisationen för att “bättre utnyttja synergierna i produktutveckling och marknadsföring.” [Nyqvist, VD och Koncernchef, Årsredovisning, 1997:2] Syftet var att göra vattenfall mer konkurrenskraftigt på marknaden genom ett samlat uppträdande mot energikunder och genom aktivare produktutveckling. De olika produktområdena, El, Energi, Energiservice, affärsutveckling och Konsultbolag organiserades i en gemensam försäljningsorganisation riktad mot kundgrupperna Mega energi, Företag, Privat, Energiföretag och Marknadspartner. I produktområde Energi ingår värmebolag och Vattenfall Naturgas AB.

⁶ Redan i skrivande stund är denna struktur på väg att förändras. Marknadsorganisationen omvandlas enligt nya principer och med utgångspunkt från nya tillkommande kundgrupper allteftersom verksamheten utvecklas. Vad som är viktigt att poängtera här är omorienteringen från en produktionsinriktad verksamhet till mer marknadsorientering, vilket får avgörande konsekvenser för arbetet med att anpassa personalen till den nya verksamheten, inte minst med avseende på att en större del av arbetet utförs där ”marknaden” finns och mindre arbete sker där produktionen sker. Detta får i sin tur avgörande konsekvenser för dem som ställs inför valet att flytta till de delar av landet där arbete finns eller att bo kvar i områden med begränsat utbud på arbetstillfällen.

ENERGIMARKNAD	
Produktområden	Försäljning
El	MEGA ENERGI
Energi	Företag
Energiservice	Privat
Affärsutveckling	Energiföretag
Konsultbolag	Marknadspartner

Figur 1: Energimarknad
Källa: [Årsredovisning, 1997:30]

För att samordna marknadsföringen i något sånär entydiga delar delades kunderna in efter olika kundgrupper: Mega energi, Företag, Privat, Energiföretag och Marknadspartner. Varje enhet är ansvarig för sitt kundsegment över hela landet. Idén var att kunna bearbeta marknaden på ett effektivt sätt och utveckla en kritisk massa av kompetens och erfarenheter inom respektive område och samtidigt erbjuda kunden god service. Arbetet i de olika kundgrupperna medför att man har möjlighet att få ett samlat uppträdande gentemot respektive kundgrupp och tydligare samordna försäljning av produkter och tjänster. De nya organisationen innebär däremot att man tvingas utveckla nya arbetssätt och finna rätt personer som är både kapabla och villiga att arbeta på ett mer kundorienterat sätt.

Förändringen innebar också att övriga enheter renodlas i produktionsbolag och distributionsenheter (elnät). Dessutom delades verksamheter in i internationellt inriktade affärsområden (Europa och International) med ansvar för försäljning och produktion utanför Sverige.

Arbetet att skapa efterfrågan och sälja in nya projekt sköts således av den nya enheten Energimarknad. De har huvudansvaret inför kunden, men de får stöd av övriga enheter i produktion och distribution. Försäljningen (av energitjänster och produkter) sker genom att skapa långsiktiga relationer och aktivt söka upp de företag som ingår i företagets målgrupp.

“Långsiktiga relationer och erbjudanden som ser till kundens totala energiekonomi och konkurrenskraft är viktiga beståndsdelar i marknadsföringen. Elavtal med Spargaranti är ett exempel på detta, en ny produkt med inbyggd energibesparing riktad till större kunder. Motsvarande service erbjuds mindre kunder genom olika energipaket med trygghetsavtal samt miljö- och energi rådgivning per telefon. Andra produkter som marknadsfördes under 1997 är Energirond, Miljöronnd och VindEl.” [Årsredovisning, 1997:15]

Det gäller att erbjuda kunden möjlighet att få en bättre och mer effektiv användning av energi. Försäljningen sker genom att möta kunden och erbjuda olika typer av analyser och utredningar för att förbättra deras utnyttjande av el. Det ger tillfälle att presentera idéer och tekniska lösningar som kan vara intressanta för klienten.

Företaget har också satsat på en massiv marknadsföringskampanj för att förbättra företagets position på privatmarknaden. Det handlar framförallt om att etablera Vattenfall som ett “känt varumärke”. Kampanjen är inriktad mot att uppnå målet att

“Varje energikund – stor som liten – skall i första hand ha Vattenfall i tankarna när det gäller energi och energilösningar.” [Årsredovisning, 1997:30]

“På en öppen marknad är ett starkt varumärke en av de absolut viktigaste garantierna för konkurrenskraften, lönsamheten, jobben och överlevnaden.” Till en början syftar kampanjen till att koppla Vattenfall till den vardagsnytta som strömmar ur tvåhåll i väggen. Så småningom att vidga bilden av Vattenfall som en pålitlig, ansvarstagande och serviceinriktad leverantör av energi.” [Årsredovisning, 1997]

Men den nuvarande försäljningen baseras också till stor del på att man redan har stor täckning av den svenska marknaden. Marknadsföringen syftar således till att bibehålla och bevara den position man redan har i kraft av den tidigare monopolsituationen. Det handlar således om att vidta åtgärder som innebär att öka kundens lojalitet och avskräcka konkurrenter från att etablera sig.

Ytterligare ett led i omstrukturering har varit att dela in verksamheten i olika affärsområden eller att skilja ägare från underhåll.

“Nätbolagen är ett exempel på att skilja ägare från underhåll. Nät som är ett antal bolag blir fyra integrerade nätbolag med placering i Luleå, Göteborg, Stockholm och något mer ställe. Dessutom har vi ett servicebolag – VESAB, som skall sälja underhåll till nätbolagen. Nätbolagen skall sedan köpa den här servicen från VESAB eller från någon extern aktör, den som ger bäst pris. Då blir man ju konkurrensutsatt där också.” [Representant 4]

Det innebär ett ytterligare förtydligande av skillnader i effektivitet. Dessutom en hårdare press på förflyttningar av personal mellan enheter.

“Det finns ingen som vill betala vad produktionen kostar. Då börjar allting att rubbas. Vi måste börja ompröva det sätt som vi har drivit företaget tidigare. Det går inte att vi jobbar på affärsområde efter affärsområde där Vattenkraften har sina driftscentraler för att köra Vattenkraftverk och nätsidan har sina driftsstationer. Kanske måste man fundera på att jobba över gränser? Man kanske bara skall ha en driftscentral. Det gäller att sänka kostnaderna och jobba på ett annat sätt.” [Representant 5]

Dessutom förekommer nya prioriteringar vad det gäller arbetet. Det råder stark press på att effektivisera t ex underhållsarbetet. Det innebär också att gamla dogmer om driftssäkerhet och tillgänglighet måste ifrågasättas.

“I Kärnkraftsbranschen har säkerhet varit punkt ett. Men punkt två som har styrt mycket är tillgänglighet. Stationen skall alltid kunna leverera. Inga driftstopp! Minimera underhållsperioderna! Hela tiden skall vi se till att kunna leverera! Aldrig någon driftsstörning! Det är klart att det är lite revolutionerande när man sen börjar att: – ‘nä men det är inte tillgänglighet som är A och O.’” [Representant 4]

Förutom omvandling av traditionella arbetsuppgifter innebär den nya kundorienterade strategin ett behov av nya kompetenser som inte tidigare fanns behov av i företaget. Bland annat krävs mer avancerad utveckling av tjänster, IT-kompetens, datavana, och försäljningsvana. Tanken är att de anställda skall kunna verka mer som självständiga entreprenörer.

“En entreprenör jobbar ju inte vid sin kraftstation jämt. Jag tror inte många inser i dag hur det verkligen kommer att bli. Du kanske ligger ute på natt jobb i en eller två månader. Det innebär att man ansvarar för underhåll och drift i kraftstationer. Det kommer att bli en del i värmeverk och andra liknande sysselsättningar, men även utomlands. Det blir säkert, i alla fall, i norra Europa, kanske framförallt på kärnkraftssidan. Det kommer säkert att satsas mycket i Polen.” [Representant 1]

Det innebär intagande av en helt ny roll som tidigare inte funnits inom företaget. Dessutom krävs ökad kompetens för att kunna anpassa energisystem och konsulttjänster för kunderna, dvs att göra mer omfattande analyser hos kunderna för att kunna erbjuda

goda energilösningar/paket. Segmenteringen av marknaden i olika kundgrupper gör det således möjligt att hantera marknaden i något så när entydiga delar, samtidigt som det skapar problem att tillsätta de nya tjänsterna med kompetent personal. I vissa fall dubbleras försäljningskontor på flera orter. Dessutom innebär den internationella expansionen ett stort behov av personal med språkkunskaper och erfarenhet av arbete i en internationell miljö. Utveckling nya tjänster och produkter kräver också kvalificerade ekonomer och ingenjörer som kan utveckla komplexa lösningar åt företagets kunder. Uppdelningen av verksamheten i affärsområden innebär således att man är beroende av att kunna besätta enheterna med kompetent personal.

Diskussion: en konkurrenskraftig energiproducent

Som dessa dokument och intervjuer med representanter för företaget illustrerar följer företagets beskrivning av sin affärsstrategi och marknadsförutsättningar ett särskilt mönster. Företagets affärsidé och vision beskriver företaget och dess nya roll på marknaden. Särskilt framhävs Vattenfall som en konkurrenskraftig kundorienterad energiproducent, som verkar i en internationell miljö. De beskriver ett affärsmässigt förhållande till kundernas energisystem och de presenterar sin storlek, historia och integration i det svenska samhället som garanti för att kunna ta ett långsiktigt ansvar och verka som en förtroendeingivande energileverantör i framtiden.

I kraft av sin monopolsituation har Vattenfall redan på något sätt en relation till de flesta energianvändare, både privatpersoner och företag över hela landet. För de flesta kunder innebär den nya energimarknaden, inte nödvändigtvis någon förändring i behovet energi, men en ökad möjlighet att välja leverantör, vilket, oavsett om det rör sig om el eller värme, innebär översikt av kundens energianvändning, inrättande av nya mätutrustningar och behov av ökad kunskap om energimarknaden, för att kunna utnyttja möjligheten att välja den leverantör som erbjuder lägsta pris. I vissa fall kan det innebära en total omdefinition av kundernas sätt att se på sin användning av energi och sitt energibehov. Affärsidén innebär således ett förtydligande av det värde som kunderna åtnjuter genom företagets tjänster och produkter, för att se till att kunderna, med sin ökade möjlighet att välja, fortsättningsvis väljer Vattenfall för att fylla sitt behov av energi.

Förutom att omdefiniera relationen till företagets kunder beskriver den nya affärsinriktningen också vad som krävs av Vattenfall för att kunna bibehålla sin position på den framtida elmarknaden. Företagets representanter talar om betydelsen av kundorientering, produktutveckling och internationell expansion, analyserar företagets position i förhållande till konkurrenterna eller diskuterar nödvändigheten att utveckla verksamheten i vad de anser vara marknads förutsättningar samtidigt som de försöker påverka politiker till att utveckla enhetliga regler för att skapa en fungerande europeisk elmarknad. Särskilt framhävs betydelsen av förändringar av personalen. Företaget har ett stort antal kontor utspridda på olika platser i landet. Det förekommer problem med den

ojämna sammansättningen av personalen i termer av kompetens och ålder, spridning över landet och de beskriver problemen som en följd av omställningen från en monopolsituation till ökad konkurrens där de "helt plötsligt" måste börja bry sig om sina kunder och att inte, som man tidigare gjorde, se dem som en "belastning". Vattenfall beskriver sin nya roll som en "global energipartner", dvs en energileverantör som hjälper kunderna att hitta energilösningar och hjälper dem att förändra sin energiförsörjning för att kunna bibehålla sin konkurrenskraft på sin marknad. Bilden av företagets åtagande i kundrelationen presenteras således som en offensiv satsning och expansion, med både utveckling av nya produkter och tjänster och dessutom etablering på nya marknader genom både uppköp och internationalisering.

Kort sagt, beskrivningen av Vattenfalls affärsidé och vision ger en bild av hur företaget beskriver sin omvärld. Bilden växlar mellan framtidstro och osäkerhet om framtiden, som kan drabba företaget i princip när som helst. Vad som utlovas i beskrivningarna ställer däremot krav på förändring av företagets struktur och personella resurser. Vattenfall måste genomföra omfattande förändringar för att undvika minskad lönsamhet och drastiska neddragningar i samband med förväntade prissänkningar och ökad konkurrens. Ledningen ger uttryck för både engagemang och inspiration över förändringsarbetet, som om man väntat länge på att "på allvar visa vad vi kan". Stämningen är nästan att likna vid en form utav nybyggaranda. Det är tydligt att den pågående förändringen representerar en avgörande period i företagets historia. Personalsammansättningen gör det emellertid svårt att hantera omställningen till en konkurrensutsatt elleverantör. "Kostymen är för stor." De ändrade förutsättningarna på elmarknaden leder således till en position, som innebär att företaget inte har något annat val än att genomföra omfattande rationaliseringar, strukturomvandlingar och förändrade sätt att leda verksamheten. Alla dessa åtgärder får konsekvenser för personalen. Vattenfall ägnar också stor möda åt att utveckla nya produkter, tjänster och bearbeta nya marknader som verkar under förutsättningar, där man inte har någon tidigare erfarenhet inom Vattenfall (det gäller förvisso också konkurrenterna), vilket skapar svårigheter att genomföra den strategiska inriktningen.

Sammanfattningsvis: Affärsstrategin innebär således att företagsledningen definierar företagets nya roll på den framtida elmarknaden. Även om företaget utger sig för att ta socialt ansvar för de anställda, kan strategin ses som ett sätt att undvika att komma i en sådan situation som innebär att det sociala ansvaret kan ifrågasättas, vilket motsäger bilden av Vattenfall som en ansvarstagande arbetsgivare. I följande avsnitt beskrivs hur Vattenfall de senaste 10 åren arbetat med att anpassa personalen i enlighet med företagets nya affärsinriktning.

3. En kedja av kampanjer

Anpassningsåtgärder går ut på att anpassa företagets personal till den nya situationen som ett konkurrensutsatt elbolag samtidigt som den anställdes egna intressen och prioriteringar, givet hans eller hennes livssituation, skall tillgodoses i största möjliga mån. Vattenfall har under den senaste 10 års perioden initierat en serie kampanjer för att komma till rätta med kostnadsnivån, både genom rationaliseringar av verksamheten och personalreduktioner. Dessutom har man satsat på kompetensutveckling och utformandet av ett KompetensCenter, där de anställda kan få tillgång till information om nya anställningar och utvecklingsmöjligheter inom företaget. Dessa åtgärder riktar sig främst till personer som arbetar inom verksamhetsområden där företaget anser sig ha överskottskapacitet, men även personer som är verksamma inom andra områden men har nära till pension. De som har nära till pension har erbjudits ett särskilt program där man har möjlighet att välja tidigarelagd pension med generösa villkor. I det här avsnittet riktas således särskild uppmärksamhet på tre av Vattenfalls tidigare anpassningsåtgärder. Först beskrivs avvecklingsprogrammet REKA⁷, sedan pensionsprogrammet och till sist uppbyggnaden av ett koncernövergripande Kompetenscenter.

REKA – ett avvecklingsprogram

Hösten 1992 startades personalavvecklingsprogrammet RESurs & Kompetens Anpassning (REKA). Syftet med programmet var att hantera den övertalighet som uppkommer som en följd av det nya lönsamhetskravet från huvudägaren staten i samband med bolagiseringen av Vattenfall tidigare under året. Avvecklingen av personal ansågs vara en nödvändighet för att klara av att förbereda en anpassning till den nya avreglerade och konkurrensutsatta elmarknaden, som förväntades sättas i verket 1993. Den beräknade övertaligheten uppgick till ca 1200 personer över hela koncernen. Den totala personalstyrkan var vid den tidpunkten ca 9900 anställda. Koncernen skulle alltså minska personalstyrkan med drygt 12%. Den låga personalomsättningen skulle göra att Vattenfall, med anställningsstopp, skulle behöva 3-4 år på sig för att lösa övertaligheten på naturlig väg. Det bedömdes vara för lång tid. Dessutom skulle man på detta sätt inte få personalminskningen kopplad till verksamhetens behov. Det ansågs således finnas för många av vissa personalkategorier.

⁷ Redogörelsen för REKA-programmet baseras delvis på uppgifter hämtade från en utvärdering av projektet som genomfördes av Per-Anders Henriksson och Lena Stenberg (1994).

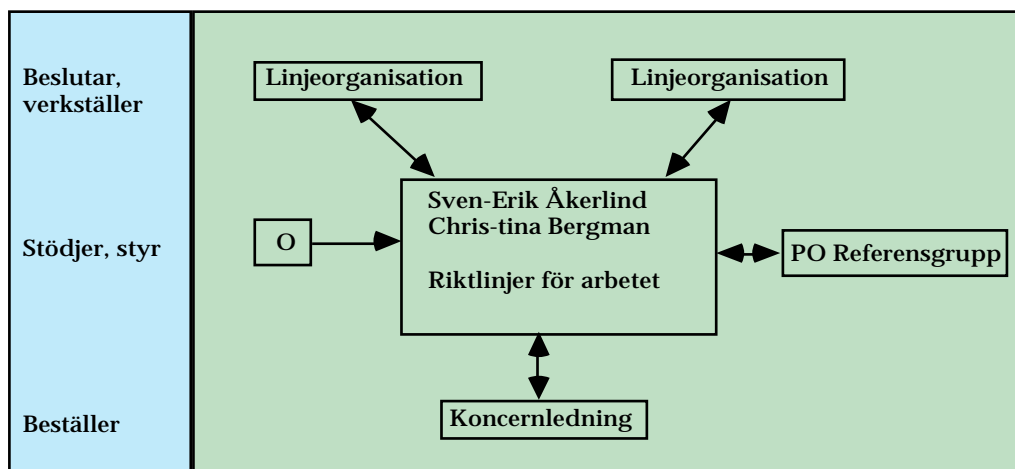
Ledningen bestämde sig därför att på ett aktivt sätt hantera övertaligheten och styra den genom ett projekt.

Vid tiden för projektet hade koncernen inte någon tidigare erfarenhet av personalavveckling av den här storleksordningen. De ställdes därför inför en helt ny situation. En utvärdering av projektet kommenterar:

“Vattenfall, känt för sin gedigna personalpolitik, gjorde här ett vägval. Avvecklingen skulle genomföras ‘effektivt och ansvarsfullt’. Resurser skulle tillsättas för att stödja de personer som på ett eller annat sätt tvingades lämna koncernen.” (Henriksson & Stenberg, 1994)

Ambitionen var att så långt som möjligt bibehålla positionen som en trygg och ansvarsfull arbetsgivare både i de anställdas och i omvärldens ögon. Med anledning av den stora omfattningen och den ovana situationen för Vattenfall tillsattes en särskild projektgrupp vars uppgift var att stödja och styra linjeorganisationerna i övertalighetsarbetet. Projektet startades i oktober 1992 och tanken var att det skulle sträcka sig till mitten av 1994 eller till dess att övertaligheten hanterats.

REKA bestod av en liten central organisation med uppgift att driva på och sätta ramar för linjeorganisationerna i övertalighetsarbetet. De operativa enheterna skulle därefter själva fatta beslut och verkställa dessa.



Figur 1: Arbetsätt för att hantera övertalighet i REKA
Källa: [Henriksson och Stenberg, (1994:9)]

För att få experthjälp i vissa frågor, som t ex pensioner, förhandlingar och sammanställningar av statistik, tog REKA hjälp av bland annat koncernfunktionen Personal och Vattenfall Support. Genom partsammansatt referensgrupp hade REKA även regelbundet samarbete med personalorganisationerna. Syftet med detta var att öppet och kontinuerligt följa och stämma av övertalighetsarbetet inom koncernen. För att hålla koncernledningen ajour med utvecklingen av övertalighetsarbetet rapporterade REKA-projektet regelbundet, en gång per månad, till koncernledningen.

Åtgärds paket

Riktlinjen för övertalighetshantering innehöll framförallt ett åtgärds paket. Paketet innehöll individuella åtgärder för de fall gällande trygghetsavtal mm inte kunde tillämpas. Syftet med åtgärds paketet var att lösa individuella behov.

Verktygslådan
<ul style="list-style-type: none">• Avgångsersättning vid överenskommelse om att lämna företaget• Avgångsersättning vid ny anställning utanför företaget• Löneutfyllnad• Omplacering• Utbildning• Bidrag till Rese- och flyttkostnader m.m.• Starta eget bidrag• Tidigarelagd pensionsavgång• Övriga rörlighetsstimulerande åtgärder

Figur 2: Verktöylådan

[källa: (Henriksson & Stenberg, 1994:12)]

För att underlätta omplaceringar inom koncernen bevakade projektet även alla lediga platser. De möjligheter som fanns till omplacering inom hela Vattenfallskoncernen skulle utnyttjas före uppsägning. För att ytterligare öka chanserna att hitta lösningar för de uppsagda, beslutade REKA i slutet av oktober -93 om ett nytt "verktyg".

"Den vattenfallare som gav tips, som ledde till att en uppsagd fick nytt jobb utanför Vattenfallskoncernen, skulle belönas med femtusen kronor." (Henriksson & Stenberg, 1994)

Även om ambitionen var att ingen skulle sägas upp, ansågs det inte finnas någon möjlighet att lösa all övertalighet genom frivilliga lösningar. Uppsägningar ansågs vara en nödvändighet. Mot bakgrund av den relativt stora övertaligheten var det nödvändigt att bestämma vad man skulle göra med de uppsagda under uppsägningstiden. Enligt Henriksson & Stenberg, (1994) diskuterades tre olika sätt att organisera den uppsagda personalen:

- Arbetsbefrielse, hemförlovning
- Kvar i befintlig organisation
- Sidoorganisation för de uppsagda.

Det sista alternativet ansågs vara lämpligast.

Utvecklingscenter – Vägen mot en ny karriär

För att hantera de övertaliga på ett effektivt sätt valde arbetsgruppen att upprätta vad man kallade utvecklingscenter. Det ansågs vara ett sätt att visa att företaget tog ansvar (Henriksson & Stenberg, 1994). Dessutom skulle det ge den ordinarie verksamheten möjlighet att fokusera på framtida verksamhet istället för att bearbeta avvecklingsproblem. Sju olika utvecklingscenter upprättades på 10 olika platser i landet. Ambitionen var att, så lågt det var möjligt, placera de uppsagda i dessa Utvecklingscenter. Av de 343 uppsagda överfördes 288 personer.

“Tanken att flytta den uppsagde från sin arbetsplats till en sidorganisation var i början kontroversiell, men Utvecklingscentren blev den viktigaste symbolen för REKA-projektet.” (Henriksson & Stenberg, 1994:12)

Grundtanken med Utvecklingscentren var att ge de uppsagda största möjliga stöd i deras strävan att skaffa nytt jobb utanför Vattenfall. Målet var att all uppsagd personal antingen skulle ha nytt arbete före uppsägningstidens utgång eller vara under utveckling syftande till nytt arbete. Utvecklingscenter skulle alltså vara en målmedveten satsning på en ny framtid och inte en ”förvaringsplats” (Henriksson & Stenberg, 1994). Det ansågs också viktigt att Utvecklingscentren inte skulle ses som någon traditionell resurspool, där linjeorganisationen kunde hämta personal vid tillfällig resursbrist. För att betona att individen lämnat Vattenfall, placerades Utvecklingscentren i egna lokaler, väl geografiskt skilda från ordinarie verksamhet. Så här beskrevs satsningen i ett internt informationsblad:

“Satsning med höga ambitioner

Utvecklingscentret placeras i egna lokaler som är skilda från ordinarie verksamhet. Erfarenheten visar att detta är mycket bra både för den övertalige och för ordinarie verksamhet. Man slipper på så vis störa varandra och kan koncentrera sig på sin uppgift. Den övertalige på att skaffa nytt jobb och ordinarie verksamhet på att driva och utveckla framtida verksamhet. – Vi har höga ambitioner med våra Utvecklingscenter. Dessa kommer att ledas av speciellt utvalda chefer. Till sin hjälp kommer de att ha en eller flera handledare, säger Sven Erik Åkerlind. [utdrag ur Vattenfalls informationsmaterial] (Henriksson & Stenberg, 1994)

Tanken var att de övertaliga skulle flytta till UC så snart som möjligt efter uppsägningen och inte arbeta kvar i den gamla organisationen. Det ansågs vara en bra lösning av flera av företagets representanter även om det också kunde medföra problem för dem som var kvar i verksamheten:

”Framförallt är det viktigt tror jag att de som är övertaliga tas bort från den övriga linjen så att de kan börja ägna sig åt sig själva och sin vidareutveckling så fort som möjligt. Samtidigt vet man ju om att de som blir kvar mår heller inte speciellt bra när vissa arbetskamrater försvinner.” [Representant 1]

Uppmärksamheten riktas ofta till de som avvecklas men de som stannar kvar har också svårigheter:

”Ja de är väl nöjda att de är kvar att få ha ett jobb, men samtidigt får de kanske mycket högre arbetsbelastning. Deras bästa arbetskollaborer kanske blir uppsagda och de mister ju en arbetskamrat, som har varit kanske jätteviktig och de kanske inte tycker att det är så himla roligt att jobba kvar, men det är det inte många som tänker på, för det kan man ju säga att de som blir uppsagda, det ställs ju ändå väldigt upp bra för dem, men då ställs ju kraven på den som är ansvarig att han tar hand om dem som är kvar.” [Representant 1]

Under uppsägningstiden, dvs tiden i UC var personalen fortfarande anställd och Vattenfalls regler om arbetstid, semester och hälsovård m.m. tillämpades.

Som presenterades i informationsmaterialet var ambitionen att rekrytera speciellt utvalda chefer från linjeorganisationen till Utvecklingscentren. Det ansågs vara viktigt att de hade status i organisationen och kunde genomföra ett svårt uppdrag.

“Utgångspunkten vid rekrytering av cheferna var att de skulle vara goda lyssnare, ha förståelse för de psykologiska sambanden, inse de praktiska behoven och känna sig motiverade för uppgiften. De skulle också vara kreativa och vana att hitta okonventionella lösningar. Förslag på chefer gavs av linjen, vilka sedan godkändes av REKA. Till sin hjälp

hade cheferna handledare och administratörer. Dessa rekryterades främst inom Vattenfall, men var även i några fall externa projektanställda.” (Henriksson & Stenberg, 1994)

Förutom chefer och handledare anlätades också ett flertal konsulter som tog hand om delar av övertalighetsarbetet t ex kurser, program och utbildningar.

Kravet på de uppsagda i Utvecklingscentren var att jobba heltid mot ett mål: Nytt jobb utanför Vattenfall.

”Efter en gemensam introduktion arbetade deltagarna både individuellt och i grupp med sådana aktiviteter som bedömdes leda till nytt arbete. Varje individ skulle själv vara aktiv. efter egna förutsättningar fick de upprätta en plan för vilka mål de hade, hur de skulle nås, vad som skulle göras och när detta skulle göras. Personalen i Utvecklingscentren skulle fungera som stöd och resurs. De fick inte betraktas som “morsor” som fixade saker åt de uppsagda, utan individen själv skulle vara tvungen att ta initiativ och ansvara för sin egen framtid.” (Henriksson & Stenberg, 1994:14)

Men det lyckades inte alltid, som en handledare berättar:

”Inriktningen blev ju den att vi försökte få dem att höja sin kompetens genom studier och det var ju väldigt svårt att hitta nått alternativt arbete till de som var uppsagda. Det var ju en väldigt kärv arbetsmarknad. Det var en och annan som hittade [jobb] annars satt man där. Vi visste ju också att om ett eller två år skulle arbetsmarknaden se helt annorlunda ut och då var det en bra chans för dem att skaffa sig en utbildning som de kunde utgå från och stärka den.” [Representant 1]

Utvärderingen som genomfördes av (Henriksson & Stenberg, 1994) sammanfattade satsningen på utvecklingscenter så här:

“Sammantaget ser vi Utvecklingscenter som ett bra koncept och en bra satsning från Vattenfalls sida. UC-personalen har upplevt att de resurser som behövts stätt till förfogande och att det funnits möjlighet till flexibilitet när det gäller att finna individuella lösningar. De uppsagda vi talat med verkar, med några få undantag, nöjda. Vi finner ingenting vi direkt skulle vilja ändra på eller göra på något annat sätt.” (Henriksson & Stenberg, 1994:33)

En viktig fördel som författarna framhåller är att närvaroplikten bidragit till att strukturera upp den uppsagdes vardag och gjort det möjligt att upprätthålla sociala kontakter.

“Aktiviteter har genomförts och det har funnits personer i samma situation att diskutera med, vilket gör att det är lättare för individen att hålla ångan uppe.” (Henriksson & Stenberg, 1994)

Utvärderingen menade också att Vattenfall genom sin satsning på övertalighetshanteringen skapat en grundläggande uppfattning, hos såväl övertaliga, kvarvarande och personalorganisationerna, att man som arbetsgivare så långt det är möjligt tagit ansvar för de övertaliga. Likande uppfattningar hade de personer som vi intervjuat i den här studien:

”Jämför man med, om det hade vart en privatperson, hur andra företag ställer upp, så tycker man ju att Vattenfall ställer upp oerhört seriöst alltså, det måste man nog också nästan ta fram och visa vissa människor. Inom Vattenfall är man ändå väldigt bortskämd, man har det väldigt bra socialt och många vet inte hur det är på andra arbetsplatser.” [Representant 1]

Författarna uppmärksammade också ett flertal problem med Utvecklingscentren. För det första ansågs det faktum att lönen upphörde i samband med det att den uppsagde hittar nytt jobb innebära att motivationen för att söka nytt jobb minskar. För det andra, den dubbla uppsägningstiden, som var en följd av Trygghetsavtalet, gjorde att många hade ett helt år på sig att hitta ett nytt jobb. Detta ansågs innebära att man inte får “arslet ur vagnen” precis. För det tredje förekom problem att motivera uppsagda som var över 50

är att söka nytt jobb. Det fanns flera som upplevde sig ha ett fallskärmsavtal fram till pensionen. För det fjärde uppmärksammades ett dilemma på Utvecklingscentren. UC var en kollektiv satsning där individuella resultat skulle uppnås, vilket inledningsvis ansågs vara positivt. När någon fick ett jobb bidrog det till att öka motivationen för de som var i gruppen. Men så småningom vände det positiva till att bli negativt och hämmande för dem som var kvar.

”Ja du känner ju en fruktansvärd press på dig om du är kvar till sist. Det kan man nog säga, samtidigt får man ju flera resurser till dem som är kvar, det är ju klart.” (Representant 1)

”Är man bland de få som är kvar i centret när alla andra lyckats hitta jobb finns risken att självförtroende försvinner och man tappar motivationen.” (Henriksson & Stenberg, 1994) Samtidigt innebar den successiva avtappningen av personal att resurserna till de kvarvarande ökade. ”Vi som var handledare hade ju färre personer att arbeta med. Vi kunde lägga ned mera tid på de som var kvar”, som en av de som arbetade med REKA uttryckte det.

Pensionsprogram

För att råda bot på den skeva personalsammansättningen i företaget inrättades 1995 ett generellt pensionsprogram. Pensionsprogrammet innebar att alla som var 55 år eller äldre och hade varit anställda i företaget i minst 20 år, fick erbjudande om tidigare lagd pension. Pensionserbjudandet kunde kombineras med en successiv avveckling där den anställde kunde välja mellan att arbeta 2,5 år och sedan få 2,5 års full ersättning eller att arbeta deltid i 5 år och få 50% ersättning under hela tiden. Kostnaderna för programmet var i storleksordningen 500 – 600 miljoner kronor. Erbjudandet gällde alla anställda i den aktuella gruppen och var inte riktat till några enskilda enheter eller yrkesgrupper. Utgångspunkten var att få bukt med den sneda fördelningen av personal, att hantera generationsskiftet i företaget och öppna upp för yngre personer att få möjlighet till utveckling.

Utfallet blev däremot inte riktigt som man hade tänkt sig. De som accepterade erbjudandet var ofta personer som hade hög lön och kunde acceptera den lönesänkning som erbjudandet innebar. Anställda med lägre lön, och därmed snävare marginaler, upplevde att de inte hade råd att acceptera erbjudandet. Lönesänkningen fick större effekter på deras levnadsstandard. En effekt av pensionsprogrammet var således att låglönegrupper tenderade att stanna kvar i företaget och höglönegrupper lämnade företaget. Detta innebar att programmet skapade en olycklig skevhet från företagsledningens perspektiv. Det var ibland personer med nyckelkompetenser som lämnade företaget.

”Förhoppningsvis finns det ett samband mellan kompetens och lön. Går man ut med ett erbjudande som ser ut så här [ritar på papper], att man sänker egentligen sin lön, då hamnar vi i ett läge där den lägst kompetente faktiskt inte har råd att gå i pension. Jag såg hur det slog i [namn på enhet] när jag jobbade där. Jag förstår att de inte hade råd. Människorna som har en högre kompetens, högre lön, ser en affärsmöjlighet i det här – bra då kan jag starta ett konsultfirma, jobba på en konkurrent och så vidare. Och det här var ju generöst! 55 år var den

undre gränsen. Det blev en effekt. Vi tappade en hel del kompetens den vägen. Vi blev kvar med den kompetensen vi ville byta ut.”[Representant 5]

Ett alternativ hade varit att skapa ett mer riktat program för vissa yrkesgrupper eller att enbart erbjuda pensionsprogrammet inom vissa affärsområden, där kompetensöverskottet var som störst. Dessutom ansågs programmet, genom den långa löptiden, riskera att skapa effektivitets- och motivationsproblem för dem som inväntar sin förtida pension.

“Det här är för långa tider. Jag tror att man får en väldigt stor effektivitetsförlust i företaget för flera hundra personer som går och väntar framåt. Jag tror att det skall ske ganska snart. Jag tror inte på den här typen utav program. Men det gjorde vi i alla fall och de människorna håller på att sluta nu och det här skedde 95 -96 så jag har personal som nu håller på att fasa ur. Det här kostade ja, storleksordningen 5-600 miljoner och det här är ju också en historik, att vår personal går och förväntar sig att det kommer ett sånt här nytt program igen. Jag tror man tappar väldigt mycket effektivitet.”[Representant 5]

Det generösa erbjudandet kan leda till att de anställda förväntar sig att företaget skall ställa upp med ytterligare erbjudanden. Det tas för givet att man blir erbjuden generösa avgångsvederlag vid Vattenfall. Ytterligare ett problem är programmets allmängiltighet, dvs att det inte tar hänsyn till individens livssituation, vilja och kapacitet att arbeta vidare. Vad som är bra för någon kanske inte gäller alla. Genom att bygga in valmöjligheter för individen och beslutskriterier från arbetsgivarens sida kan pro-grammet göras mer träffsäkert.

“Det kan vara mycket lönsamt att sätta ett halvårs utbildning på en 62 åring som själv vill. För att fram till pension göra ett arbete åt företaget. Jag tror inte att det är det som man kanske skall lägga ned den stora massan medel på men det är ju inte omöjligt om individen själv vill. Men en person som själv inte vill – ja då skall man kanske inte investera ens på 45-åringen, utan då handlar det kanske om att hitta – han kanske inte skall vara kvar i företaget? Han kanske hellre skall jobba med någonting utanför Vattenfall? Jag tror att såna här program kan ge sig uttryck i att man sitter och väntar. Man gör ingenting – var passiv så kommer det nått nytt - ett nytt program som löser min situation. Har man väldigt stora sidointressen, jakt och fiske och vill verkligen bo kvar i glesbygd så är det klart ... och vi har ju en sån struktur att vi har mycket verksamhet i glesbygd.”[Representant 5]

Efter samtal med personaldirektören kan man dra slutsatsen att pensionsprogrammet delvis betraktas som ett misslyckande från företagsledningens sida. Det ansågs bidra till en snedvridning av företagets kompetensbas och förstärkte snarare behovet av tidigarelagda avgångar och ytterligare avveckling av personer som har överskotts-kompetens. Dessutom ansågs det skapa förväntningar bland de anställda om framtida generösa pensionserbjudanden.

Låg personalomsättning

Trots avvecklingsprogram som REKA och pensionsprogrammet förekom i mitten av 1990-talet en mycket låg rörlighet bland företagets personal. Personalomsättningen på Vattenfall har, enligt företagets representanter, de senaste åren legat omkring 2 %. Beräknat på 8000 anställda innebär 2% att omkring 160 personer slutar varje år. Större delen av dessa rör sig troligtvis om pensionsavgångar. I värsta fall rör det sig också om personer som företaget gärna hade velat ha kvar.

Företagsledningen betonar att det är interna orsaker till den begränsade rörligheten i företaget. Framförallt framhävs två förklaringar. Den ena förklaringen handlar om individernas situation. De anställda är i många fall inte intresserade av att byta anställningar. Det råder, enligt flera representanter, en brist på initiativ och en form av passivitet, som grundar sig i företags kultur:

“Det egna initiativet är ju jätteviktigt! Men för att det egna initiativet skall få full frihet måste man undanröja en del såna där kulturella synsätt som hindrar detta.” [Representant 2]

Den låga personalomsättningen anses också ha med individens familjsituation eller självförtroende att göra.

“Många andra parametrar, familj, sysselsättning, bara såna saker som att rätt många har ganska dåligt självförtroende. Vet vilken stol jag sitter på, kommer jag klara det här? Det är en ganska komplex bild faktiskt.” [Representant 5]

En annan förklaring är givetvis att det saknas alternativ på arbetsmarknaden för individen att söka sig till. Förutom att det under 1990-talet har varit förhållandevis hög arbetslöshet i Sverige är Vattenfalls verksamheter relativt utsatta eftersom en stor del av produktionsanläggningarna är placerade i glesbygdsområden, där möjligheten till alternativa anställningar inte är särskilt god. Dessutom förekommer sociala och kulturella hinder. Att flytta sig internt inom företaget innebär inte sällan att flytta från glesbygden till storstadsområden, där det råder efterfrågan på arbetskraft, vilket får konsekvenser för familjen, fritiden och hela det sociala umgänget. Hela individens livsstil står på spel.

Den andra förklaringen till personalomsättningen är mer strukturell till sin karaktär och har att göra med skapandet av avgränsade affärsområden. Uppdelningen i självständiga resultatenheter innebär att det är svårt att motivera affärsområdescheferna att stimulera sina medarbetare att söka arbeten utanför deras eget ansvarsområde. De är rädda för att tappa nyckelkompetens, som en regional samordnare uttryckte det:

“Att försöka få chefer i linjen här att inse att det inte bara medför problem att folk rör på sig, utan det är faktiskt möjligheter också, att man kanske får ta det besväret att man kanske tappar en nyckelkompetens, om man får någonting nytt igen. Att inpränta i cheferna här, att ta tag i en intern sökande som kanske inte fyller kraven fullt ut och utveckla den personen så stödjer vi det.” [Representant 2]

Dessutom finns det ett visst motstånd mot att ta in nya personer i verksamheten som inte direkt kan bidra till att påverka resultatet i positiv riktning.

“Från början kanske det är en belastning att ha in en ny medarbetare som man skall lära upp. Men det är ju så med all inläring att någonstans börjar man bli produktiv.” [Representant 2]

Eftersom mellanchefernas prestation mäts på produktionsinriktade mått som kvalitet och produktivitet finns det risk att de optimerar sammansättningen av personal på sin egen avdelning snarare än stimulerar de anställda att gå vidare och arbeta i andra delar av företaget. De resurser för kompetensutveckling som förekommer på avdelningsnivå används främst till att förbättra de anställdas förmåga att utföra existerande arbetsuppgifter, inte att förbereda att ta nya. Det finns således svårigheter förknippade med att stimulera rörlighet bland de anställda från arbetsgivarens sida.

KompetensCenter

För att stimulera rörlighet inom företaget startade Vattenfall 1995 vad man kallade ett Kompetenscenter. Meningen med kompetenscenter var att med olika informations- och utbildningsaktiviteter medverka till att fler anställda ser sig om efter nya arbeten inom eller utanför Vattenfall. Målsättningen var således att skapa ett större flöde av personal genom organisationen.

“Dåvarande personaldirektör tyckte det var för dålig rörlighet i företaget, cirka 2 %, få igång aktiviteter så att personalen rörde sig mellan affärsområde och bolag, man satt på sin stol. Man såg det som en framgång. Det var inte rörligheten i sig, utan de såg väl att det skulle vara bra för företaget, en större utveckling, nyttja kompetens och utveckla dig vidare.” [Representant 5]

De anställda skulle uppmuntras till att utvecklas vidare – är det inte inom företaget så är det utanför. Genom olika aktiviteter, som anordnas av kompetenscenter, får varje anställd information om vilka möjligheter som finns att utvecklas i företaget. Det rörde sig först och främst om att försöka nå ut till så många anställda som möjligt. Man valde därför att gå ut på många olika sätt: tidningar, seminarier och informationskampanjer. Kampanjerna understöddes av dekaler och affischer och mycket arbete lades ned på att upprätta informationskanaler mellan koncernledningen och de anställda där information om nya tjänster kan presenteras.

“Det var svårt att få med sig alla affärsområden och bolag. Vi försökte jobba med olika aktiviteter bland annat en tidning som heter PLATSNYTT, som kommer ut var fjortonde dag.” [Representant 5]

Dessutom inrättades seminarier som var tänkta att skapa uppmärksamhet till förändrings- och utvecklingsfrågor. Man utvecklade också en databas där de anställda kunde presentera sig själva, deras meriter och vilken typ av arbete de ville ha.

“Vi har kört ett antal seminarier, dels ett CV seminarium och sen ett målseminarium som också är väldigt efterfrågat idag. [namn på medarbetare] ansvarar för en databas som heter KOMPIS till vilken man kan anmäla sig, både som individ och sen att arbetssökare söker till den. Och det är de här verktygen som också har stött den här förändringsprocessen, att få människor till de här aktiviteterna.” [Representant 5]

Tanken var att enheter som har rekryteringsbehov skulle kunna gå in i databasen och leta efter personer som vill byta jobb. KompetensCenter erbjuder också varje anställd som är intresserad av att utveckla sig att genomgå ett särskilt utvecklingsprogram, som går under namnet Individuell Yrkesplanering (INDY). Vid detta program får den anställde upprätta en individuell utvecklingsplan. Det innebär bland annat att tänka igenom vad som är hans eller hennes styrkor och svagheter och lära sig att söka arbete, skriva ansökningshandlingar och upprätta meritförteckningar.

“När en anställd går och bär på tankar om förändring brukar vi ofta rekommendera INDY. Det är ett program som drivs av Kompetenscenter och som stöds ekonomiskt av projekt Kompetensväxling. Man får under tre dagars grupparbete, med professionell handledning, möjligheten att ta reda på sina styrkor och svagheter. Det ges också råd och tips om vad som är viktigt att framhålla vid en anställningsintervju, hur man skriver sin CV och så vidare. Dessutom får man feedback som förhoppningsvis stärker den egna självbilden. Detta kan bli första steget mot en förändring.” [Representant 2]

Med hjälp av den individuella utvecklingsplanen är det tänkt att den anställde skall kunna på ett bättre sätt överblicka sina utvecklingsmöjligheter och söka sig till andra arbeten inom företaget.

Men trots upprättandet av informationskanaler, utvecklingsprogram och CV-seminarier var den interna rörligheten av personal, inte tillräcklig. Det var alltför få som tog initiativ till att ens söka de lediga arbeten som utannonserades. En av företagets representanter beskriver svårigheten att få gehör för företagets informationskampanjer.

“Att söka de jobben som vi har i, som vi internt annonserar, 350 jobb 1998 i intern platsannonsering har vi haft, än så länge, och att verkligen få ett intresse för det här, att det dessutom skall vara tillåtet att läsa platsnytt, bara den processen måste övervinnas!” [Representant 5]

Att läsa platsannonser är tabu. Det låga intresset att söka interna arbeten förklaras med att det finns en tradition eller kultur av att inte aktivt söka sig till nya jobb.

“Många säger att för att byta jobb har man blivit tillfrågad.” [Representant 2]

Istället föra att aktivt söka sig efter nya arbeten väntar man på att bli tillfrågad. Det förefaller som de anställda upplever någon form av socialt tryck. Funderingar på att byta jobb är något som man håller för sig själv. Det är inte alla som vågar uttrycka sina planer till varken arbetskamrater eller sina överordnade.⁸

Även om reaktionerna från anställda är blandade verkar ändå de flesta undvika att delta i utbildningsaktiviteter trots att arbetsgivaren ställer upp med resurser och generösa erbjudanden.

“I samband med information om vad projekt Kompetensväxling har att erbjuda, möter jag oftast positiva reaktioner, men det också att man möts av viss skepsis. Jag tror ändå att de flesta inser att Vattenfall tar ett betydligt större ansvar än vad lagar och avtal föreskriver i sin strävan att kompetensväxla medarbetare från de kompetensområden där det råder överskott till de där det råder brist.” [Representant 2]

Det krävs mycket starka garantier för att de anställda överhuvudtaget skall våga tänka på att lämna en fast och trygg situation och gå ut i osäkerheten för söka sig till andra arbetsuppgifter inom företaget.

Samtidigt utvecklas nya kompetensområden där det råder brist på personal och processen att få personer att gå utbildningar och ta steget att flytta sig till dessa områden anses gå för långsamt. Dessutom tenderar affärsområdeschefer som är ansvariga för de områden som expanderar att vilja besätta de nya befattningarna med externrekryterade. Det skapar ett extra tryck på organisation med allt tydligare obalanser. Det hårda trycket att förändra verksamheten skapar en situation, där man berättar en historia om expansion och en historia om neddragningar:

“För att lyckas med den strategi som Vattenfall har att skaffa sig marknadsandelar inom nya produkt- och teknikområden är det nödvändigt att både bromsa och gasa samtidigt. Det behövs neddragningar inom vissa områden för att orka med att satsa inom andra. Energimarknad (M) har naturligtvis en nyckelroll för att detta skall lyckas och är därför också en av de stora mottagarna av ”kompetensväxlare”.” [Representant 2]

⁸ Ett annat exempel på tabuiseringen av att söka nya jobb uppmärksammades i samband med utformandet av INDY-seminarier. När deltagarna kom ifrån samma arbetsplats fungerade inte seminarierna alls som ledningen för kompetenscenter hade tänkt. Deltagarna vågade varken yttrycka missnöje med rådande arbetssituation eller diskutera sina framtidsidéer öppet. Istället ändrade ledningen rutinerna för sammansättningen av grupper så att deltagarna inte riskerade att komma i samma grupper som sina närmaste arbetskamrater. På så sätt blev det mer legitimt att diskutera sina planer på att byta jobb. Dessutom skapades kontakter med andra personer som var i samma situation.

Expansionen är ett chansartat projekt. Det finns inga garantier för att det kommer att lyckas. Från företagsledningens sida vill man däremot tona ned diskussioner om övertalighet och risken för uppsägningar och istället stimulera personalen till rörlighet inom företagets gränser.

Diskussion: Styrproblem och träffsäkerhet

Vattenfalls åtgärder för att anpassa arbetskraften är en följd av avregleringen av energimarknaden och att företaget måste anpassa sig till hårdare lönsamhetskrav. De olika åtgärderna har flera gemensamma nämnare. För det första är dessa åtgärder ett sätt för företagsledningen att ta ansvar för sina anställda. Företaget gör långtgående åtaganden för att se till att anpassningen av verksamheten sker under förutsättningar som i minsta möjliga mån skall drabba den anställde. För det andra är åtgärderna selektiva till sin karaktär. De är riktade till särskilda grupper av anställda. I det första programmet (REKA) riktades åtgärderna främst till vissa yrkesgrupper och i det andra (Pensionsprogrammet) var det endast äldre anställda som var berörda. För det tredje, genomförandet av dessa åtgärder uppfattas som att de är avgörande för företagets framtid. De berör inte bara aspekter som har med företagets anställda att göra utan påverkar hela företagets anseende i samhället. Externa aktörer, som t ex massmedia, staten, kunderna eller arbetsmarknaden är viktiga för företaget. De skall kunna lita på Vattenfall i framtiden som en ansvarsfullt företag.

Anpassningsåtgärdernas utformning har två viktiga konsekvenser. För det första, bidrar de till att etablera en relationen till de anställda som är ansvarsfull och omvårdande. Företagsledningen lade i samband med avvecklingsprogrammet stor vikt vid att ge goda förutsättningar för den anställdes framtidsmöjligheter i företaget och visade stor generositet till dem som till slut tvingades gå. Man lade stor vikt vid att alla anställda skulle informeras. Linjechefer och företrädare för utvecklingscenter utbildades i krishantering och att hantera svåra personliga samtal. Information om arbetsbrist och uppsägningar delgavs i en anda av medkänsla och empati av närmast chef. Trots försöken att mildra de anställdas reaktioner gav de anställda uttryck för en besvikelse över att deras insatser i företaget inte uppskattas, många hade också svårt att förstå motivet bakom uppsägningen och menade att de inte har haft någon möjlighet att diskutera uppsägningen med ledningen. Dessutom uppstod, liksom i de flesta liknande situationer, en passivitet och chockartat tillstånd, vilket också försvårar förmågan att se nya möjligheter i situationen. Även för dem som inte blir uppsagda, byter arbete eller utnyttjar pensionserbjudanden får åtgärderna stora konsekvenser. De kvarvarande får oftast högre arbetsbelastning samtidigt som det fortfarande råder osäkerhet och otrygghet i fråga om man själv kommer att drabbas vid ett senare skede. Dessutom förekommer en förväntan om att ytterligare åtgärder, vilket leder till att anställda tenderar att stanna kvar på sina nuvarande arbetsplatser. Å andra sidan, från dem som genomgått avvecklingsprogram och fått möjlighet att börja om på nytt rapporteras inte

sällan positiva reaktioner. De uttrycker ofta en tacksamhet över att de fått en sådan chans och är ibland närmast ångerfulla över att de inte tagit chansen tidigare. Men positiva reaktioner från anställda som genomgått programmet är svåra att hantera. De mottas med både misstänksamhet och avundsjuka och kan därmed medverka till ytterligare fastläsning av de anställda i nuvarande positioner. Det är svårt att se att det kan ligga något positivt i det som man fruktar allra mest.

För det andra riktar de olika anpassningsåtgärderna uppmärksamheten på linjechefernas avgörande roll. Även om affärsområdesansvariga representerar koncernledningen och har ansvar för ledning och utveckling av personalen, är det svårt för dem att medverka till en lösning på koncernens omställningsproblem. Affärsområdescheferna, har eget resultatansvar och är således både representanter för koncernledningen och underordnade. Det innebär att de har ansvar för att deras egen resultatenheter utvecklas i positiv riktning, samtidigt som de själva blir utvärderade utifrån hur väl de lyckas. De befinner sig således i en svår situation: För att koncernen skall kunna utvecklas vidare och genomföra den övergripande omställningen utan att behöva avskeda fler människor måste anställda förflytta sig mellan affärsområden, och ta arbetsuppgifter där företaget har brist. Att utbilda anställda i de kunskaper och kompetenser som andra enheter har behov av är en förutsättning för att verksamheten skall fungera. Att skapa rörlighet inom koncernen förutsätter däremot att affärsområdeschefen måste acceptera att de individer som han/hon har bäst nytta av flyttar till andra enheter, vilket samtidigt gör att enheten får mindre förmåga att hantera sina existerande arbetsuppgifter och uppnå förväntade resultat. Affärsområdescheferna står därför inför ett dilemma: Antingen accepterar de att de som har bäst möjlighet att byta arbete flyttar och lägger ned resurser på kompetensutveckling av de som är kvar, vilket leder till att de minskar enhetens förmåga att uppnå sina mål, eller också försöker de hålla kvar de bästa och få de som har överskottskompetens att hitta jobb i andra enheter (utan att de skall känna sig utpekade), vilket leder till att de förflyttar problemet utanför enheten och ökar sina möjligheter att uppnå enhetens resultat. Medan koncernledningen har möjligheten att framhålla betydelsen av övergripande utveckling, trender och framtidsscenarier, måste affärsområdescheferna balansera mellan kravet att prioritera vad som är bäst för den egna enheten och koncernens problem med att ställa om hela företaget till den nya situationen.

Sammanfattningsvis är anpassningsåtgärderna en förutsättning för att Vattenfall skall kunna anpassa företaget till en konkurrensutsatt internationell elmarknad. Men här är det, i förhållande till andra företag, kanske mer våghalsigt och chansartat. Samtidigt verkar de enskilda individernas initiativ och entreprenörsanda ha mycket att göra med omställningen till den nya situationen och har således stor betydelse för företaget i allmänhet. Anpassningsåtgärderna, oavsett om det gäller REKA, Pensionsavgångar eller KompetensCenter, medverkar till att uppfylla de anställdas förväntningar om att

företaget tar ansvar för sina anställda och är ett sätt att lindra de umbäranden som den här typen av omställningar kan innebära för den enskilda individen. Men det är svårare att med samma medel stimulera entreprenörer till stordåd. I nästa avsnitt riktas uppmärksamheten på kompetensväxlingsprojektet, som är en åtgärd som syftar till att erbjuda en lösning på affärsområdeschefernas dilemma.

4. Kompetensväxling

1997 bedöms ungefär 1000 personer av koncernens ca 8200 anställda ha en kompetensprofil som inte motsvarar framtidens behov. Projekt Kompetensväxling består av ett antal aktiviteter för att uppnå målsättningen att utveckla 400 av företagets medarbetare mot efterfrågade kompetensområden inom koncernen. För övriga (600) kan, enligt koncernledningen, någon form av outplacement åtgärd eller avtalspensionering bli aktuell. Vattenfalls verksamhet, organisatoriska struktur och affärsinriktning ställer olika typer av krav på Kompetensväxlingsprojektet. För det första måste de affärsområden som arbetar mot den nya elmarknaden förses med ny kompetens. Utvecklingen av nya tjänster och produkter skapar ett kontinuerligt behov av ny kompetent personal. För det andra i affärsområden där det förekommer överskotts-kompetens måste anställda motiveras att ta nya arbetsuppgifter eller genomgå utbildning för att kunna förflyttas till andra enheter. För det tredje ställs krav på att omställningen av personalen, så långt som möjligt, skall ske utan extern rekrytering. Av den anledningen inrättade koncernledningen den 6:e juni 1998 ett koncernövergripande externt anställningsstopp, vilket innebär att ingen enhet får anställa någon externt utan att först kontrollera om det finns möjligheter att tillfredsställa anställningsbehovet med redan anställda eller genom vidareutbildning av existerande personal. Endast vid extrema undantagsfall kan koncernledningen godkänna extern rekrytering. Genom det generella anställningsstoppet förväntas man skapa ett internt sug efter personal, samtidigt som det ger en signal till de anställda att se sig om efter nya arbeten inom företaget. Kompetensväxling handlar således inte enbart om utbilda ett visst antal personer mot en viss typ av kompetens. Det handlar också om att personalen skall vara beredda att byta arbete, kanske byta arbetsplats och även bostadsort. Vattenfall försöker således skapa en form av intern arbetsmarknad. Det innebär att företaget skapar förutsättningar för att skapa kontakter mellan anställda och arbetsgivare, dvs förmedla information om lediga platser och på olika sätt skapa utrymme för praktiktjänstgöring och utbildning för att vara beredd att ta de nya arbetsuppgifterna. Det blir således något missvisande att prata om en storskalig anpassningsåtgärd – i alla fall från företagets perspektiv. Det rör sig snarare om att organisera ett antal aktiviteter för att stimulera personalens rörlighet mellan företagets

olika enheter. I det här avsnittet beskrivs hur kompetensväxlingen organiseras, dess ingående delar, hur de fördelas i tiden och vilka som deltar i arbetet.

Projektets organisering

Projekt Kompetensväxling startades hösten 1997. Som en direkt effekt av företagets nya affärsinriktning är projektets aktiviteter främst fokuserade till att försörja affärsområde Energimarknad och Vattenfall Data med ny kompetens. Det är främst affärsutvecklare, produktutvecklare, säljare, IT-personal, kvalificerade ekonomer, tekniker och projektledare som efterfrågas. De personalkategorier som utgör den minskande skaran består av olika typer av driftspersonal; underhållspersonal, montörer, administratörer, utredare, arbetsledare och mellanchefer. Det innebär att projektet skall försöka åstadkomma en "vågrörelse" av förflyttningar av personal från affärsområde Elnät och Elproduktion till Energimarknad och Vattenfall Data. De två expanderande enheterna har ett beräknat rekryteringsbehov på omkring 100 personer per år de närmast åren. Under samma period beräknar man också att ca 50 personer per år kommer att lämna företaget med ålderspension. Dessutom beräknas mellan 75 och 225 personer per år kunna finna arbeten utanför företaget som en följd av outplacement aktiviteter. Figuren nedan illustrerar hur det är tänkt att antalet deltagare i projektets aktiviteter skall fördelas över projektets löptid.

Åtgärd	Antal personer		
	1998	1999	Totalt
Kompetensutveckling till ny befattning	150	250	400
Outplacement	75	225	300
Avtalspension	200	100	300
SUMMA	425	575	1000

Figur 3: Planerat antal personer som genomgår åtgärder per år.
(Källa Koncernens beslut avseende projekt kompetensväxling)

Besked om projektets karaktär och inriktning lämnades relativt snart efter det att beslut om uppstart av projektet fattats. Efter det att projektet startats upp inleddes en relativt omfattande informationskampanj. Samtliga chefer och medarbetare erbjöds muntlig information om projektet. Alla anställda på respektive enhet inbjöds till ett första informationstillfälle, där ledningen presenterade förutsättningarna för projektet. I ett senare skede erbjöds informationstillfällena i mindre grupper där respektive Regional projektledare presenterar projektets förutsättningar på varje enskild arbetsplats.

"Det finns ju olika sätt att kommunicera. Nu fick jag chansen i och med att jag träffade i stort sett hela [namn på enheten] personal i samlingsalen och där hade jag ett eget 10 minuters pass. Men på 10 minuter hinner man ju inte förklara mer än att det är en unik möjlighet, både för chefer och övriga anställda. Jag har mycket enskilda samtal också." [Representant 2]

Informationen sker i flera omgångar. Det första informationstillfället sker under en timme där affärsområdeschefen, enhetschefen och den regionala projektledaren tillsammans presenterar förutsättningarna för projektet. För att förhindra ryktesspridning är det viktigt att det är samma information som presenteras för alla anställda ungefär samtidigt. Dessutom att informationen är personlig och i en form där det finns möjlighet till dialog. Efter det första informationstillfället kan det dröja en till flera månader tills den regionala projektledaren haft tillfälle att träffa alla arbetsgrupper. Ibland finns det anledning att återkomma flera gånger till samma grupp. Anledningen till den relativt långa tiden är svårigheten att hitta tider att träffa alla gruppmedlemmar samtidigt. Dessutom kan det ibland finnas ett visst motstånd bland linjechefer att "släppa in" de regionala projektledarna för att informera om projektet. Projektledarna uppfattar det som ett uttryck för att linjecheferna är rädda för att personalen skall börja röra på sig. Linjecheferna vill hellre informera sin personal på egen hand så att de kan kontrollera vilken information de får. Det är ur projektledarnas perspektiv olyckligt, eftersom det är alla anställdas rättighet att få information om vilka möjligheter de har som anställda, samtidigt som det är en förutsättning för att projektet skall lyckas att alla anställda är beredda att röra på sig. Om de inte ens får tillgång till information om projektet och möjlighet att ställa frågor minskas deras möjligheten att tillgodose sina intressen.

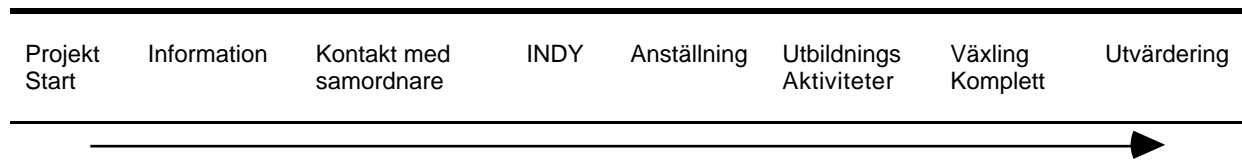
De regionala projektledarnas möte med de anställda är ett tillfälle för dialog. Det består egentligen av samtal med de personer som är berörda på alla hierarkiska nivåer i företaget. Det finns också möjlighet för dem som är intresserade att få tillfälle till enskilda samtal med den regionala projektledaren. Efter dessa samtal med den regionala projektledaren görs en bedömning av vilken typ av aktiviteter som kan vara lämpliga för den enskilda individen. Vanligtvis föreslås den intresserade inledningsvis att genomgå INDY för att få tillfälle att tänka igenom sin situation och tydligare precisera vilka framtidsplaner som han eller hon har. För dem som har kommit lite längre i sina funderingar erbjuds ett program som kallas OMSTART.

"OMSTART är ett program som går mycket djupare än INDY och som drivs som en aktivitet för den som beslutat sig för att göra något annat i framtiden, men som kanske inte är helt klar över vilken inriktning hon eller han skall välja. Programmet som innehåller grupparbeten, handledarstöd och mycket eget arbete kan pågå upp till 8 månader med full lön och målet är att skaffa sig ett nytt internt eller externt jobb." [Representant 2]

OMSTART är således ett program som syftar till att gå lite djupare och erbjuda den anställde möjlighet till tjänstledighet från nuvarande arbetsuppgifter för att kunna få tillfälle att prova på andra arbetsuppgifter och/eller genomgå särskilda utbildningar.

Sedan kan det vara aktuellt med utbildningsaktiviteter. En förutsättning för att få stöd för utbildning är att det finns en mottagare som är beredd att ta emot den växlande efter det att utbildningen genomförts. Det är den regionala projektledarens uppgift att hjälpa till i processen, men inte att skaffa ett nytt jobb åt den anställde. Det är hans eller hennes eget ansvar. Den regionala projektledaren fattar däremot beslut om att ge individen möjlighet att genomgå kompetensväxlingsaktiviteter under förutsättning att vissa kriterier är

uppfyllda. Detta sker i dialog med avlämnande och mottagande linjeförman. Den regionala projektledaren har befogenhet att fatta beslut om åtgärder som uppgår till maximalt 500 000 kronor för varje enskild individ. Om beloppet överstiger det måste projektledaren sanktionera beslutet. Figuren nedan illustrerar projektets ideala organisering, såsom det kan framstå från den anställdes perspektiv.



Figur 4: Växlingens organisering i tiden.

Från det första informationsmötet fram till att den anställde förflyttats till en ny befattning på en ny enhet kan i vissa fall 12 månader ha förlöpt. Oftast tar det kanske 6 till 10 månader beroende på möjligheten att anpassa utbildningar till individens tillgänglighet. I vissa fall kan växlingen ske utan några som helst åtgärder. Projektets funktion blir då mer att förmedla kontakter och finansiera eventuella lönekostnader för den mottagande enheten tills dess att den växlande kommit in i arbetet och kan vara produktiv. De flesta ärenden tar däremot omkring 4-6 månader från det att individen tar kontakt med den regionala projektledaren.

Utbildningarnas längd varierar. Utbildningen måste vara minst 20 dagar. Kortare utbildningar accepteras inte om det inte rör sig om ett sammansatt paket med kortare utbildningar utslaget över en längre period (1 år). Det finns också en gräns för hur lång utbildningen kan vara (max 12 månader). Man ger t ex inte stöd till att den anställde skall inleda en 3-årig universitetsutbildning. Däremot kan stöd ges till att komplettera en ofärdig universitetsutbildning om det saknas enstaka poäng eller upp till 40 högskolepoäng. Det viktiga är att det finns en mottagare som kräver den utbildningen för att den anställde skall få tillgång till befattningen. Det finns också krav på att utbildningen skall ha den karaktären att det leder till nya kompetenser, inte en uppdatering eller komplettering av utbildning för att kunna utföra existerande arbetsuppgifter. Man skiljer således mellan kompetensutveckling, som anses vara en linjefråga och kompetensväxling, som är förberedande för nya befattningar. För att få de mottagande enheterna att engagera sig i kompetensväxlingen har koncernledningen slutit avtal med affärsområdescheferna.

“På högre nivå har vi slutit avtal med affärsområdescheferna, men det brukar ju smitta ned sig i organisationen. Jag vet inte hur väl det har slagit ut? Jag tycker att avtalen har haft en styrande verkan. Nu har vi ju i och för sig fått hjälp utav att vi har anställningsstopp, men om vi inte har ett anställningsstopp skulle det fortfarande [inte] varit så många egna människor som hamnar på nya stolar. [det] skulle vara noll. Men det är svårt. Vi försökte hitta olika former men idag har vi inte något mer än ett avtal mot affärsområdeschefer.” [Representant 5]

Dessutom finansierar projektet hela kostnaden för individen under det att han/hon befinner sig i aktiviteter. Projektet bekostar inte bara utbildningskostnaden utan även

resor, boendekostnader, utbildningsmaterial, lönekostnader och traktamente. Totalt finns en budget på 830 miljoner kronor, vilket innebär ca 800 000 kronor per person som genomgår projektet. Kostnaden varierar däremot beroende av vilken typ av åtgärd som används. I grova drag beräknas kostnaderna för avtalspension och outplacement överstiga kostnaderna för utbildningsaktiviteter. Dessutom skiljer sig fördelningen av kostnaderna åt beroende av vilken typ av åtgärd som avses. Kompetensutveckling och outplacementåtgärder finansieras genom koncerngemensamma medel, medan avtalspensioner finansieras genom respektive bolag/enhet. I princip innebär det att respektive bolag får tillåtelse från moderbolaget att belasta enhetens resultat med kostnader för avtalspensionering. Varje enskild pensionering skall däremot godkännas av koncernens personaldirektör.

Utbildningen bedrivs till stor del internt inom koncernen. Det kan t ex vara enheten Swed Power som driver större delen av projektledarutbildningen. Ibland engageras externa utbildningskonsulter. Det kan också vara utbildningar som erbjuds av arbetsmarknadsstyrelsen som stöd till företag i omställningssituationer. Ett exempel är SWIT (Sweden Information Technology). Det är en utbildning i informationsteknologi som erbjuds av staten till både arbetslösa och företag som har anställda som är i riskzonen för att bli uppsagda. Utbildningen är gratis, men för att få tillgång till denna måste de sökande genomgå tester och intervjuer.

Engagerandet av de olika utbildningsleverantörerna genererar en stor mängd administrativt arbete. Totalt genomförs omkring 1000 utbildningsaktiviteter under projektets löptid. Administrationen av alla dessa utbildningsaktiviteter är förstas en belastning för projektet, men det uppvägs mot fördelen av att kunna styra resurser till de utbildningsinsatser som är gynnsamma ur koncernledningens perspektiv. Om resurserna hade fördelats till affärsområdena direkt för ökad kompetensutveckling hade man troligtvis aldrig kunnat uppnå målsättningen att skapa rörlighet inom koncernen.

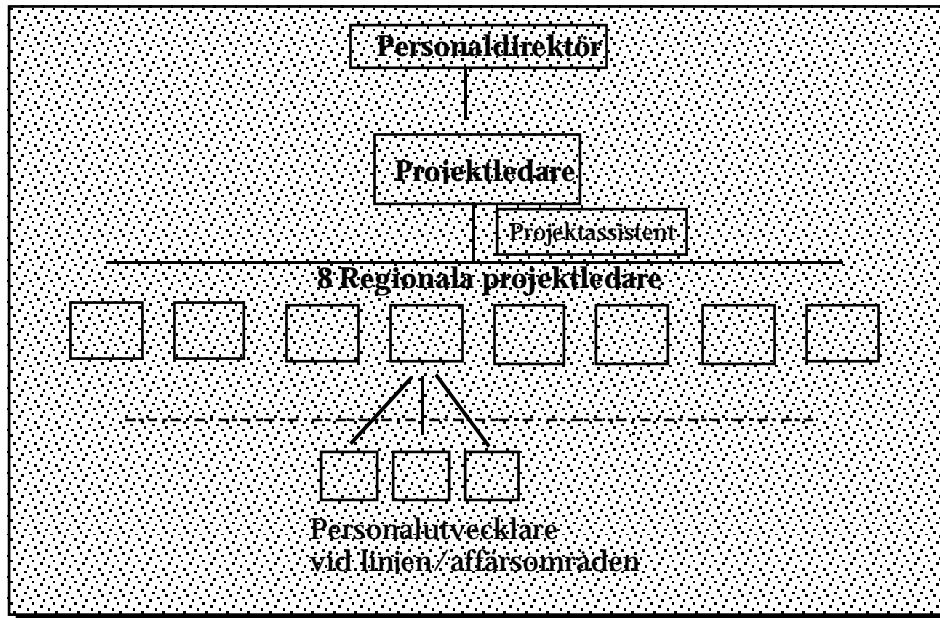
“Då blir det en resursförstärkning som man slipper att betala för under ett par år. Man behöver ju inte ha en summa pengar för det, utan man måste ju i alla fall ha väldigt klart uttalat från ledningen, att de här åtgärderna är välsignade, i din budget förklaring då duger argumentet att jag tog ju faktiskt ett ansvar här och planerade i förväg för att ett behov som vi hade av en viss kompetens byggdes upp under en tid. Jag tror att det är viktigt att det är väldigt tydligt uttalat att rörelse i organisationen är positivt och det lär vi väl se nu när vi blir klara med det här, om det var så positivt, vi har ju inte sett resultatet än. Ledde det till de effekter som man trodde?” [Representant 2]

Projektet bygger således på att koncernen fördelar resurser till de olika affärsområdena genom interna transaktioner.

Projektets aktörer

Två kategorier av människor deltar i kompetensväxlingsprojektet – Regionala projektledare (RPL) och Projektledare. I detta avsnitt beskrivs de olika aktörernas uppgifter, vad som gör att de är kvalificerade för dessa och hur de beskriver arbetet med kompetensväxling. Dessutom beskrivs arbetet utifrån linjens perspektiv, dvs de

personalutvecklare som arbetar med stöd för de anställda inom respektive affärsområde. De ingår inte i projektet men har en viss funktion, även om denna funktion kan variera beroende av vilket affärsområde som avses. Det finns således ingen formell likformighet i detta avseende.



Figur 6: Organisering av Projekt Kompetensväxling

Projektledare

Projektledaren har tidigare erfarenhet av utveckling av internutbildning och har i sin tidigare verksamhet arbetat med bland annat utveckling av ett industrigymnasium för utbildning av energi- och dataingenjörer. Den nuvarande uppgiften innebär att leda kompetensväxlingsprojektet tills dess att det är slutfört den 31 december 1999. Han är placerad vid huvudkontoret i Stockholm och är också ansvarig för det Kompetenscenter som inrättats tidigare, som har som mål att stimulera den interna rörligheten. För att kunna ta arbetet som projektledare har han tagit tjänstledigt från sin tidigare tjänst. Så här beskriver han sin situation:

“Jag hade väldigt kort tid att fundera på det här. Då tänkte väl jag att jag har jobbat i [Namn på enhet] sen -84 då tänkte jag att då hade jag det här pensionsperspektivet – jag fyller 50 nästa år och att skall jag sitta kvar tills jag blir 65 eller skall jag ta den här möjligheten? Så att nu veckopendlar jag och då tyckte jag att det här tilltalar mig. Projektet var tvåårigt, vidga mina vyer lite grann och prova på någonting annat. Det har varit jättespännande i [Namn på enhet], haft massor med olika arbetsuppgifter där, men det var ändå en lockelse att prova någonting annat.” [Projektledare]

Arbetet med kompetensväxling ses som en vidareutveckling av tidigare arbetsuppgifter. Det innebär en utmaning och möjlighet till nya erfarenheter, men är samtidigt krävande eftersom det innebär veckopendling. Ansvar för kompetensväxlingsprojektet beskrivs som att inte bara fatta beslut om åtgärder utan också att informera, bygga upp verksamheten, anställa personal och utveckla riktlinjer för hur beslut skall fattas. Projektledaren har det formella ansvaret för varje del i projektet. Men en stor del av

arbetet är delegerat till de regionala projektledarna och, i viss mån även personalutvecklare i linjen.

Regionala projektledare

Åtta personer arbetar heltid med att samordna kompetensväxlingsprojektet. De är inte utbildade personaladministratörer utan har en varierande bakgrund. Vissa har arbetat med personalfrågor tidigare, men de flesta har arbetat med andra arbetsuppgifter, både i produktion och administration innan de började som regionala projektledare. Gemensamt är däremot att de alla verkar vara exempel på kompetensväxling. De har en mer eller mindre en lång karriär bakom sig av förflyttningar mellan arbeten både inom och utom företaget och kan på så sätt sägas vara mycket införstådda med vad det innebär att byta arbete. Samtidigt beskrivs det som en intressant, utmanande och viktig uppgift att hjälpa människor att ta steget till en ny karriär.

“Det är en svår uppgift, men när jag hörde det här tyckte jag det lät fruktansvärt intressant, därför att man jobbar väldigt mycket på individnivå, med den här typen av samtal som du och jag har nu, och jag har att försöka få, inte att påverka folk i den meningen att de, man skall ju inte fatta beslut åt dem. Det måste ju vara deras beslut. Men att försöka stödja med fakta och möjligheter. Det är en uppgift som är viktig och jag har väl bedömts ha då en något av den, skall vi säga, sociala kompetensen som behövs för den delen, sen om jag lyckas uppnå måltal och så det får vi väl se.” [Regional projektledare]

De regionala projektledarnas uppgift är att informera de anställda om de möjligheter som kompetensväxling innebär, samt att fatta beslut om vilka åtgärdsprogram som skall godkännas eller inte.

“Nej, jag ser min roll som en lite blåslampa. Att försöka få igång processen och sen så har jag ju riktlinjer när det kommer upp ett ärende. Jag jämför med mina kolleger. Jag pratar med dem och ser att vi bedömer på ungefär samma sätt.” [Regional projektledare]

Det innebär bland annat att läsa igenom det underlag som personalutvecklare har sammanställt. De deltar också i gemensamma möten, där också projektledaren ingår, för att jämföra ärenden och hitta gemensamma lösningar på problem som uppstår i respektive region. Vidare består deras arbetsuppgifter av att sköta kontakter med de anställdas överordnande, som t ex att diskutera med avdelningsansvariga så att de accepterar att personer ur deras avdelning är på väg att byta jobb, får ledigt för att genomgå utbildningar osv. Det innebär också att bedöma vad som skall räknas som kompetensväxling och vad som skall räknas som “ordinär” kompetensutveckling.

”Ja men vad är växling och vad är kompetensutveckling? Generellt sett är kompetensutveckling på glidande skala en linje fråga. Det är varje affärsområdes skyldighet att se till att varje medarbetare får kompetensutveckling som leder mot bort från eventuell överskotts-kompetens mot behovskompetensen. Och det gör ju att vi sitter ju här och är lite domare: – Kan man räkna det här? Hur gör vi? Det viktiga är att jag kan skriva ett avtal med mottagande enhet om att den här personen är nu på väg in i ett nytt jobb och är välkommen hit efter det här lyftet. Då avslutar jag ärendet med det och gör en ekonomisk avstämning.” [Regional projektledare]

En viktig uppgift är således att följa upp och kontrollera att åtgärderna verkligen leder till att den anställde blir mottagen på rätt sätt när han/hon kommer tillbaka från eventuella utbildningsprogram. Den mottagande avdelningen måste kunna ta emot den anställde

och sätta in honom/henne i arbete så snart som möjligt efter det att kompetensväxlingsinsatserna utförts. De regionala projektledarna samlar också in information från de anställda om hur de upplevt åtgärderna och om de faktiskt trivs på nya arbeten som de kommit till. Dessutom försöker man, så långt som möjligt, få information om hur de deltagarna uppfattat de olika utbildningarna, om det tagit för lång tid att få besked och hur utbildningarna uppfattats? För dem som genomgått programmet finns en särskild enkät. För dem som inte genomgår aktiviteter inom ramen för programmet förekommer ingen utvärdering.

Personalutvecklare

Vid avgörandet av om en person skall få tillgång till utbildningsinsatser inom ramen för kompetensväxlingsprojektet är det affärsområdets/linjens egen personal som förbereder beslutsunderlaget. Det ingår som en del i deras dagliga arbete. Arbetet med kompetensväxling uppfattas av flera personalutvecklarna som viktigt och intressant. Det anses vara en positiv arbetsuppgift eftersom det handlar om att ge människor en utvecklingsmöjlighet, snarare än att arbeta med avvecklingsåtgärder.

”Jag tycker att i grund och botten så är det bara positivt. Det är miljöbyte hela tiden, om man säger så, och förut tog man ju bara det som negativt om man fick byta något. Men jag har bytt jobb nu, fyra olika jobb inom en 6 års period. Jag började på Parkgruppen. Det är ju vad jag är utbildad till egentligen – trädgårdsingenjör – sen fick jag upp ögonen för att börja på utvecklingscentret ett par år och sen på informationssidan under fyra år och nu personalutvecklare. Jag tycker ju att varje bit har gett mig väldigt mycket!” (Personalutvecklare)

Liksom de regionala projektledarna är personalutvecklare också exempel på personer som har växlat arbeten under sin karriär. Arbetet med personalutveckling kräver kanske inte någon särskild träning eller utbildning, snarare ett gott handlag med människor och ett stort kontaktnät inom företaget.

”Det är jätteinspirerande att jobba med folk och framförallt tror jag att har man väl bytt några gånger så har man ju inte svårt att tänka sig in i andra roller och framförallt byta miljö och byta arbetskamrater. Det tycker jag är bara positivt egentligen, eftersom man skall ju inte jobba var och vart annat år om man säger så, men kanske en fyra fem år. Sen tror jag det är dags att göra annan nytta.” (Personalutvecklare)

Att ha arbetat under lång tid i företaget blir en viktig kompetens för att kunna utföra arbetet. Dessutom, om de själva har gått mellan olika arbetsuppgifter inom eller utanför företaget har man lättare att sätta sig in i de växlandes situation, både hur det känns att stå inför osäkerheten om vad man skall göra i framtiden och hur det kan ses som en positiv utveckling. Tidigare erfarenheter av anpassningsåtgärder kan däremot ligga till last i arbetet med kompetensväxling. Ibland kan det vara svårt i mötet med de anställda att förmedla att kompetensväxlingsprojektet ”inte innebär ett avvecklingsprogram”, utan att det istället innebär ”en möjlighet för utveckling”. Det finns en tendens att vilja skjuta budbäraren, även om meddelandet är positivt. Det är således ingen enkel uppgift att få de anställda att få förtroende för företagets avsikter med projektet.

Diskussion: från kampanj till process

I jämförelse med tidigare anpassningsprogram är kompetensväxlingsprojektet mindre inriktat mot att skapa extern rörlighet. Först och främst är kompetensväxlingsprojektet organiserat för att tillgodose interna behov. Dess relation till extern rörlighet är mera indirekt. Trots det, är det i samband med kompetensväxlingsprojektet som förutsättningarna för att skapa extern rörlighet på lång sikt inrättas och därmed möjligheten att ställa om verksamheten i enlighet med de nya marknadsförutsättningarna. Detta sker på flera olika sätt. För det första är det genom kompetensväxlingsprojektet som en förändring av företagets kompetensbas säkerställs. De utbildningar som de anställda genomgår har det gemensamt att de är inriktade mot företagets behov samtidigt som de är inriktade mot icke företagsspecifika kompetenser, vilket skapar ökade möjligheter för den anställde att ta arbete utanför företaget. För det andra är aktiviteterna inriktade mot att få de anställda att tänka igenom sin arbetssituation och vara öppen för nya möjligheter. En följd av projektet kan vara att fler personer kanske väljer att gå vidare genom de olika former av avvecklingserbjudanden som Vattenfall erbjuder och kanske ta arbete utanför företaget eller tidigarelägga sin pensionering. På så sätt kan projektet bidra till att skapa utvecklingsmöjligheter som anpassas till den anställdes individuella behov och önskemål. För det tredje är kompetensväxling en anpassningsåtgärd som berör alla anställda på företaget. Åtgärden är inte inriktad till särskilda grupper. För att rörligheten skall fungera måste även personer som trivs i sina funktioner överväga att flytta på sig och gå vidare för att lämna plats till andra som kan ta steget och lära sig hans/hennes arbetsuppgifter. I detta sammanhang ligger det i allas intresse att det förekommer en kontinuerlig rörlighet inom företaget, så att varje anställd kan få den typen av arbetsuppgifter som han eller hon vill ha och som också ligger inom räckhåll för vad han/hon kan klara av.

Men samma egenskaper, som bidrar till att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt sätt att utveckla personalen i enlighet med utvecklingen av företagets affärsstrategi, leder också till motsatsen. Det stora behovet av att utveckla personalen leder till omfattande arbetsinsatser och kostnader, inte minst för de enheter som blir av med personer som de gärna skulle ha kvar. Det allmänt osäkra arbetet att utveckla nya affärer innebär också svårigheter att definiera det framtida kompetensbehovet hos de enheter som är på väg att expandera sin verksamhet. När behovet väl är definierat, tar det tid innan de kompetensväxlande har genomgått programmet och är klara att ta de nya arbetsuppgifterna. Dessutom, tar det ytterligare tid innan de nya har lärt sig sina arbetsuppgifter och innan dess riskerar de att uppfattas som en ren belastning av affärsområdescheferna. Det vore ur deras perspektiv lättare att anställa personer externt och genast få tillgång till den kompetens de har behov utav. Mer än i samband med andra anpassningsåtgärder kan kompetensväxling därför ses som ett nödvändigt ont och något

som man måste göra, vilket kan leda till lägre engagemang, att man skjuter upp det till framtiden eller låter det passera förbi med tystnad.

Kompetensväxling är således en anpassningsåtgärd som skapar förutsättningar för en övergång från tillfälliga kampanjartade åtgärder till ett mer kontinuerligt arbetssätt. Kompetensväxlingsprojektet karaktäriseras av upprättande av rutiner, regelverk och aktiviteter, samt tidsödande dokumentation och arkivering, som bygger upp värdefull kunskap och erfarenhet om företaget, samtidigt som det upprättar normer och förväntningar på företagets agerande på lång sikt. Att prioritera mellan vad som är affärsområdenas intressen och koncernövergripande intressen, krav på individuell hantering och något sånär likartade principer för alla blir en viktig del av projektets vardag. Denna övergång uttrycks genom det tvetydiga budskapet i betydelsen av att projektet ger en "fantastisk möjlighet", vilket blir en förutsättning för att fortsättningsvis lämna över mer ansvar till den enskilda individen. Genom att poängtera att det är ett "projekt" begränsas förväntningarna om de generösa avgångserbjudandena till en avgränsad period. De anställda får därmed en möjlighet att se att de har fått en god chans. Om de inte tar den är det deras ansvar. Företaget har därmed visat handlingskraft och en långtgående ambition att ta sitt sociala ansvar som arbetsgivare. Den enda motprestation som arbetsgivaren har bett om är att de anställda skall genomgå ett antal aktiviteter. Kompetensväxlingsprojektet bildar således en ny norm för hur relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare skall fungera, där mer ansvar läggs på den enskilda individen.

5. Slutsats

Affärsstrategi och personalpolitik vid Vattenfall är i otakt. Anpassningsåtgärderna både skapar förutsättningar för och begränsar företagets agerande. Utan att överdriva kan man säga att anpassningsåtgärder, oavsett om det gäller REKA, Pensionsavtal, Kompetenscenter eller Kompetensväxling, är ödesmättade. I enlighet med företagets traditionella inriktning som statligt monopol, arbetar de anställda dagligen med att förse landet med elkraft. De gör så eftersom det traditionellt sett har ansetts vara av avgörande betydelse att upprätthålla en viss beredskap och erbjuda valmöjligheter vid händelse av att något system skulle haverera. Dessutom fortlöper arbetet som en del av en tradition som i förlängningen syftar till att erbjuda möjlighet för kommande generationer att försörja sig på att förse nationen med elektricitet, vilket ger stabilitet åt mötet mellan människa och natur. Genom att ställa krav på att de anställda skall förändras och lätta på den säkerhet och tillgänglighet som varit en grundförutsättning för verksamheten fram till nu, medverkar åtgärderna till att skaka om och förändra hela den världsbild som dessa människor i flera generationer under 100 år fostrats att anpassa sig till. Kravet på tillgänglighet och driftssäkerhet luckras upp och därmed också en lång tradition av möte

mellan människa, teknik och natur. Kort sagt, anpassningsåtgärderna medverkar till att, inte bara ändra riktning på företagets verksamhet och byta kompetenser, utan medverkar till en större social förändring, att bryta upp ett samhälle, ett sätt att leva, ett samhälle som karaktäriseras av stabilitet och förutsägbarhet, ett samhälle som anpassats efter att skapa stabila förutsättningar för att göra människan fri från naturens skiftningar, samtidigt som denna anpassning innebär en uppoffring och begränsning av frihet för de människor som bidrar till den övergripande målsättningen att göra andra människor fria från naturens växlingar genom produktion av energi.

Anpassningsåtgärdernas samhällsförändrande karaktär har två viktiga betydelser för Vattenfall. För det första innebär det ett ökat beroende av de enskilda individernas förmåga att ta initiativ och ansvar. I kraftbolag har förmågan att producera elektricitet traditionellt varit till stor del beroende av de enskilda individernas specialistkompetens. Men för Vattenfalls nya inriktning är verksamheten snarare beroende av företagets förmåga att skapa nya produkter och tjänster som dessutom skall säljas på en internationell marknad, vilket innebär en ökad efterfrågan på personal med bred teknisk kompetens, marknadskunskap och förmåga att leda och driva projekt. Produktionen sker i allt större utsträckning per automatik. Arbetet utförs av ett allt mindre antal individer som tillsammans skall övervaka fler anläggningar. Samtidigt som det är mer oförutsägbart vad arbetsuppgifterna innebär förekommer en vertikal arbetsdelning, med mer utrymme för självständigt ansvarstagande. Med andra ord, från den anställdes perspektiv, har man således inte mycket nytta av tidigare erfarenheter eller specialistkunskaper. Han eller hon sätts in i en arbetsgrupp, där arbetsuppgifterna är mer generella till sin karaktär, samtidigt som kraven på entreprenörskap och egna initiativ ökar.

För det andra, även om Vattenfalls nya inriktning skulle kunna innebära en förändring djupt rotade sociala mönster och levnadsförhållanden, finns det ingen garanti för att anpassningsåtgärderna medverkar till något annat än ytliga förändringar. Dessutom sker förändringarna stegvis snarare än som en kontinuerlig anpassningsprocess. Alltför omfattande radikala förändringar skulle säkerligen ge upphov till strejker och missnöje bland de anställda och därmed skapa svårigheter att tillfredsställa verksamhetens behov av stabilitet. Trots betoningen på utveckling och förändring i branschen förekommer saker, som företaget är angeläget att hålla fast vid. Förändringar accepteras enbart om de sker inom vissa gränser och framförallt under förutsättning att de inte ifrågasätter eller hotar bibehållandet av företagets bild utåt som en pålitlig arbetsgivare och elproducent. En möjlig tolkning är att anpassningsåtgärder, som åstadkommer stegvis anpassning, är en förutsättning för upprätthållandet av bilden av företaget som stabilt, socialt ansvarstagande och säkert. Även om åtgärderna är ett led i en långsiktig strukturell förändring som går i samma riktning är det ändå aspekter som gör att ett mönster av stegvisa förändringar uppträder. Företaget har historiskt sett för vana att agera genom *centralt initierade program och åtgärder*. Dessutom, på grund av företagets storlek och de

ständigt återkommande projekten som cirkulerar i verksamheten, måste varje nytt projekt, för att överhuvudtaget få någon uppmärksamhet av de anställda, annonseras med allt högre toner och med allt större resurser. Samtidigt bidrar beroendet till politiska beslut till att förändringar kommer i omgångar snarare än i små steg över tiden. Anpassningsåtgärderna kan således ses som en respons till stegvisa förändringar i koncernens omgivning, samtidigt som det är en konsekvens av interna förutsättningar. På lokal nivå kan däremot förändringar ske mer kontinuerligt som en naturlig del av det dagliga arbetet. Genom att lansera koncernövergripande åtgärder kan man i alla fall skapa ett intryck av handlingsförmåga och ansvarstagande från ledningens sida, oavsett om de verkligen leder till någon egentlig förändring eller ej.

Den kanske viktigaste effekten av anpassningsåtgärdernas stegvisa karaktär är den möjlighet till *kontroll över förändringsförloppet* som företagsledningen åtnjuter. Inrättandet av en projektgrupp med regionalt förankrade samordnare gör det möjligt för koncernledningen att göra sig synlig och närvarande på lokal nivå. Projektets centrala aktiviteter bedrivs på arbetsplatser spridda över hela landet under relativt snäva tidsramar. En förutsättning för att skapa förändring av verksamheten är då att fördela resurser mellan de olika enheter som är berörda och till de individer som bäst behöver det. För de regionala samordnarnas del innebär det ofta att de får skapa kontakter med många människor, informera dem om möjligheterna i projektet och motivera dem till att ta steget att våga förändra sin arbets- och livssituation, vilket inte sällan innebär att möta människor som är i svåra situationer. Samtidigt har de till uppgift att avgöra om de åtgärder som individen vill genomgå passar överens med företagets intentioner. Ur den anställdes perspektiv är det säkerligen en del av anledningen till att man är intresserad av arbetet i projektet – att få vara med och påverka människor och bidra till deras utveckling, men samtidigt en del av idén bakom projektet: att stimulera till förändring och utveckling av de anställda i enlighet med verksamhetens inriktning.

Oberoende av vad som ger upphov till det får arbetsgivarens kontroll betydande konsekvenser för de anställda⁹. *Projektets tidsramar* innebär att de anställdas möjlighet att dra fördel av företagets erbjudande är begränsad. De får begränsad tid på sig att bestämma sig om de skall genomgå aktiviteter eller inte. Den förhållandevis korta tidsperioden kan leda till att den anställda stressas in i ett beslut eller att man går in i något som man inte tänkt igenom. Det kan också innebära tillfället passerar förbi helt obemärkt på grund av att man var upptagen med andra uppgifter och ansåg sig inte vara berörd av den information som tillhandahållits. Anställda, som med påtryckning från både arbetsledningen och projektadministratörer försöker fatta avgörande beslut om sin

⁹ Det är inte entydigt varifrån denna kontroll kommer. Är det på grund av en mängd resurser som tilldelas, utbildningsaktiviteter eller den sociala kontakt och eventuella påtryckningar som sker i mötet mellan regionala samordnare och den anställda? Det är svårt att ge något entydigt svar på det. En effekt av allt detta tillsammans är däremot att individen fås att ta ställning till och utvärdera sin egen situation, vilket kan ses som ett avgörande uttryck för kontroll i det här fallet.

“personliga” framtid, upplever inte sällan en stark oro över vad som skall hända. I flera fall rapporterar anställda om svårigheten att sätta sig in i vad förändringarna av verksamheten betyder för honom eller henne, oberoende av hur tydligt företaget formulerat vad som gäller. Vad som däremot är klart är uppmaningen att se över och planera sin egen framtid. Hur den framtiden gestaltar sig är däremot olika för varje anställd och *varje enskild individs ansvar att formulera på egen hand*. Anpassningsåtgärderna erbjuder däremot en ram eller struktur för hur denna framtidsbild skall formos. De anställda erbjuds tillgång till information, handledning och rådgivning, samt ett program för hur individen kan väga sina styrkor och svagheter och utvärdera vilka hot och möjligheter som finns på den framtida arbetsmarknaden. Anpassningsåtgärderna bidrar således, som Callon (1998) uttrycker det, till att skapa förutsättningarna för ett kalkylerande subjekt, en ram inom vilken de anställda skall ta ställning till sin egen framtid¹⁰. Särskilt påtagligt blir detta för de anställda som arbetar i verksamheter där det råder överskotts kompetens. De har flera variabler och parametrar att bedöma i sina kalkyler. Samtidigt som de måste tänka igenom företags situation och möjligheten att stanna kvar inom företaget, är kravet på att göra sitt bästa för att klara sig på egen hand och överväga möjligheterna att lämna företaget innan det blir för sent större. Den här typen av aktiviteter kan således anses vara inriktade till att understödja *mekanismer* för att de anställda på egen hand skall ta ansvar för sin situation.

Det finns emellertid begränsningar för arbetsgivarens möjlighet till kontroll. En inte obetydlig andel av anställda tvekar inför tanken på att lämna företaget. De anser inte att det är värt besväret att byta inriktning, bryta upp kontakterna med arbetskamraterna och på nytt lära sig nya arbetsuppgifter, för att tillfredsställa det som de uppfattar som “ledningens behov av att rationalisera verksamheten”. De väljer snarare att stanna kvar i företaget och invänta nästa kampanj eller deras egen pension. Många är troligtvis medvetna om att de inte har lång tid kvar att arbeta. De ser ingen anledning att göra några avgörande förändringar i sitt liv och kan säkerligen stanna kvar ytterligare några år utan kännbara problem. Ännu viktigare är att deltagande i utbildningsaktiviteter och utvecklingsprojekt innebär en möjlighet för de anställda att upprätthålla en bild av att vara med på förändringar, även om man egentligen inte medverkar till någon förändring. Dessutom förekommer inte sällan ett omfattande resursfiske, dvs möjligheten att få centrala resurser leder till att lokala aktörer försöker tillskansa sig resurser till aktiviteter som inte projektet var avsedda för, vilket kan vara svårt för projektledningen att genomskåda.

¹⁰ För att en agent skall kunna fatta sina beslut måste hon, enligt Callon, (1998), kunna upprätta en lista av handlingsalternativ som hon kan utföra, och beskriva effekterna av dessa handlingar i den värld som hon befinner sig i. Kalkylerande förutsätter dessutom förekomsten av en organisering av all relevant information om händelseutvecklingen i världen och de konsekvenser av de möjliga handlingsalternativen. En viktig poäng med Callons resonemang är att individens kapacitet att göra denna bedömning inte kan tas för given. Individens förmåga att kalkylera är varken en kognitivt given kapacitet eller en institutionellt betingad nödvändighet (Callon, 1998). Den är snarare något som konstrueras i sociala interaktioner.

Här uppstår vad man skulle kunna kalla en form av *motberoende*. Att inte engagera sig i utvecklingsarbetet innebär att lämna ifrån sig ansvar och möjligheten att själv kontrollera och påverka sin egen situation. För den anställde innebär undvikandet av arbetsgivarens åtgärder således ett ökat beroende till arbetsgivaren. Arbetsgivaren å sin sida kan hävda att det bristande engagemanget är en av anledningarna till att man måste göra förändringar i verksamheten och påkalla ytterligare och mer drastiska åtgärder. Företaget, som är bundet till sitt sociala ansvar, blir beroende av att ta ansvar för de anställda, som man inte längre kan ge arbete på grund av arbetsbrist. Åtgärder som syftar till att skapa utveckling, initiativ och entreprenörsanda har således en inneboende paradox. De anställda som visar prov på de egenskaper som efterfrågas i verksamheten lämnar företaget. Istället blir de kvarvarande en dubbel belastning, dels beroende av att de har mindre benägenhet att agera självständigt, dels beroende av att de i framtiden troligen initierar behov av ytterligare anpassningsåtgärder. Även om de som stannar kvar kan vara exempel på personer som man faktiskt vill ha, kan åtgärden bidra till att skapa en spiral av ökat beroende mellan arbetsgivare och arbetstagare.

De som inte lämnar företaget i samband med anpassningsåtgärder har ofta starka uppfattningar om kampanjerna som de gärna sprider bland de anställda. Det kan röra sig om skuld känslor för att man själv stannar kvar och att arbetskamrater fick gå eller andra uttryck för rädsla och ångest som uppkommit i samband med kampanjen. Det blir lätt att det bildas rykten och uppfattningar, som kan vara motstridiga med den bild av kampanjen som arbetsgivaren vill visa upp utåt. Det innefattar berättelser om hur förnedrande det har varit för dem som slutat, vilken svår situation de har kommit i och ibland i form av avundsjuka för hur mycket pengar företaget satsat på dessa personer. Även om dessa påståenden skulle kunna ses som stöd för programmet och ett förtroende för företagets sociala ansvar, är det oftast motsatsen som gäller. Att tala om kampanjernas effekter uppfattas som känsligt och är något som skall döljas. Det är sänt man skall skämmas för och helst inte tala högt om. Den här typen av vittnesmål skapar hotbilder som ytterligare befäster rädsla och motstånd bland de anställda inför framtida anpassningsåtgärder. De kvarvarande personernas rädsla och osäkerhet inför kampanjer skapar således ytterligare behov av åtgärder och kampanjer för att anpassa personalen till företagets inriktning. De som framstår som vinnare i samband med anpassningsåtgärder blir således de som främst undergräver företagets åtgärder och samtidigt anledningen till att nya åtgärder måste vidtas.

Anpassningsåtgärder skapar således en motsägelsefull blandning av kontroll och motberoende. Det förefaller vara en förutsättning företagets framtid att de anställda i högre utsträckning tar egna initiativ och tar ansvar för sin egen situation. Det ligger i arbetsgivarens intresse att kontrollera så att varje enskild individ är medveten om företagets situation och kan göra egna bedömningar vad det innebär för honom eller henne. Samtidigt bygger en stor del av företagets verksamhet på planering, framförhåll-

ning och säkerhet. Den långa kedjan av väl tilltagna åtgärdsprogram leder till att de anställda förväntar sig en långtgående anställningstrygghet och att företaget med kraft av sin position på marknaden egentligen inte behöver vara oroliga för någon större förändring i efterfrågan. Detta skapar en osäkert vacklande mellan att känna sig säkra och trygg i sitt arbete och att återkommande konfronteras med oron över att behöva förlora arbetet i samband med kampanjer.

Sammanfattningsvis kan Vattenfalls anpassningsåtgärder ses som en kedja av kampanjer, som upprätthåller företagets ansikte utåt som en socialt ansvarstagande arbetsgivare samtidigt som det skapar förutsättningar för att stimulera de anställda till att pröva något nytt och är således ett sätt att anpassa verksamheten till mer osäkra marknads villkor och ge de anställda utrymme för att på egen hand ta större ansvar för sin utveckling. Anpassningsåtgärdernas karaktär har förändrats över tiden. Å ena sidan från specifika åtgärder, som riktar sig till särskilda grupper av anställda, till mer generella, som riktar sig till alla anställda. Å andra sidan en tendens till en övergång från central kontroll och planering till åtgärder som är mer decentraliserade och syftar till att initiera mekanismer, t ex att anställda i större utsträckning skall kunna ta ansvar på egen hand. Därmed förekommer också en rörelse från kortsiktigt agerande till mer långsiktiga åtgärder.

Från	Till
<ul style="list-style-type: none"> • Specifika åtgärder • Central planering • Åtgärda kortsiktiga problem • Centralt ansvarstagande 	<ul style="list-style-type: none"> • Generella åtgärder • Mekanismer • Långsiktighet • Skapa individuellt ansvarstagande
Problem	Problem
<ul style="list-style-type: none"> • Svårigheter med träffsäkerhet • Skapar motberoende • Genererar eventuellt behov av ytterligare kampanjer 	<ul style="list-style-type: none"> • Svårt att driva centralt • Resursfiske • Svårt att planera kompetensbehov när affärsosäkerhet är stor

De olika kampanjerna har givit upphov till en mängd erfarenheter, som legat till grund för företagets val av nya åtgärder och arbetssätt. Svårigheter med träffsäkerhet ger incitament till nya åtgärds paket. Dessutom genererar åtgärderna eventuellt behov av ytterligare kampanjer genom de anställdas motåtgärder och det ibland osäkra träffsäkerheten. Å andra sidan är inte alternativen utan problem. De mer decentraliserade åtgärderna är svåra att driva centralt, samtidigt som lokala aktörer försöker få så mycket resurser som möjligt till godo. Dessutom är det stora svårigheter att planera kompetensbehov i verksamheter där affärsosäkerheten är stor.

Anpassningsåtgärdernas funktion att anpassa personalen till verksamhetens behov är således inte enkel att upprätthålla. Det förutsätter kontinuerligt flöde av människor, som är villiga att genomgå de utbildningar och aktiviteter som företaget erbjuder. Detta ska-

par ett särskilt dilemma för Vattenfall. På vilket sätt lyckas man stimulera tillräckligt många anställda med rätt förutsättningar, inställning och kunskaper, som är villiga att genomgå de utbildningar som ger dem de kompetenser som företaget har behov av? I vilken utsträckning kan den anställde i förväg bedöma vad framtiden kommer att gestalta sig? Skall man bibehålla det centrala ansvaret för omställningsåtgärder eller skall personalarbetet decentraliseras i större utsträckning? Dessa frågor återstår att undersöka närmare.

Källförteckning

Callon, M. (1998) *The Laws of the Markets*, Blackwells Publ., Oxford.

European High Commission (1998); "High Level Group on Economic and Social Implications of Industrial Change", Interim Report.

Henriksson, P-A. & Stenberg, L. (1994) *Utvärdering av REKA – Resurs och Kompetens Anpassning*, Stockholms Universitet, Stockholm.

Jakobsson, E. (1996) *Industrialisering av älvar, Studier kring svensk vattenkraftsutbyggnad 1900-1918, Avhandlingar från Historiska institutionen i Göteborg, Nr: 13.*

Laakso-Manninen, R. (1998) *Human Resource Management in Downsizing – a case study of the effects of specific HRM actions in downsizing from the viewpoint of personnel and managers*, Kirjapaino grafi Oy, Turku.

Legge, K. (1995) *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, Macmillan Press Ltd, London.

Löfström, Å. (1983) *De friställdas arbetsmarknad, En kvantitativ analys av ett antal nedläggningsstudier*, Umeå Economic Studies, Umeå.

SOU 1996:34 *Aktiv arbetsmarknadspolitik betänkande*, Arbetsmarknadspolitiska kommittén, Stockholm.